



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO
TESIS PROYECTO DE GRADO**

SISTEMA DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DE CALTU

**Un estudio sobre el desarrollo humano en tres empresas asociadas a la
Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN DESARROLLO HUMANO
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO HUMANO**

AUTOR

JORGE EDUARDO SILVA FREY

DIRECTORA DE PROYECTO DE TESIS

MTR. VERÓNICA MENA GRANDA

2016

QUITO-ECUADOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Jorge Eduardo Silva Frey, declaro bajo juramento que la presente investigación es de total responsabilidad del autor y que se ha respetado las diferentes fuentes de información.

Jorge Eduardo Silva Frey

C.I. 170529475-7

PARA GRADOS ACADEMICOS DE MAESTRIAS Y DOCTORADOS PhD.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JORGE EDUARDO SILVA FREY** con C.I. 170529475-7 autor del trabajo de graduación titulado: **“SISTEMA DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DE CALTU”**. Un estudio sobre el desarrollo humano en tres empresas asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua. Previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN DESARROLLO HUMANO**, en la Escuela de Trabajo Social, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la ley Orgánica de Educación Superior, de entregar al SENESCYT en forma digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2,- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, 07 de abril de 2016

JORGE EDUARDO SILVA FREY

C.I. 170529475-7

CERTIFICACIÓN

Mtr. Verónica Mena Granda

DIRECTORA DEL PROYECTO DE GRADO

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Escuela de Gestión Social, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; cumpliendo los requisitos establecidos por la Dirección General Académica; en consecuencia está apta para su presentación y sustentación.

Mtr. Verónica Mena Granda

C.I.: 1717546384

DEDICATORIA

A los microempresarios que promueven el desarrollo del país a través de sus emprendimientos generando productividad y empleo.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional que me han permitido alcanzar mis objetivos personales.

A mis amigos, que han contribuido con sus iniciativas en este proyecto.

A la madre Dolorosa fuente de fe e inspiración en mi trabajo diario.

A mis maestros por su rica enseñanza y contribución en mi crecimiento personal.

Para todos ellos esta dedicatoria, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos por su cariño y apoyo durante el proceso de formación.

A los directivos y trabajadores de las empresas que participaron en el estudio, por abrirme sus puertas y contribuir significativamente con su experiencia empresarial.

A mis docentes que impartieron el conocimiento de un nuevo paradigma social y promovieron una nueva visión en mi vida profesional.

A mi Directora de Tesis Mtr. Verónica Mena directora del proyecto y a mis lectores, Mtr. María Cecilia Pérez, e Ing. Francisco Pacheco que aceptaron ayudarme en este reto y asesorarme para alcanzar este logro.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador:

Ing. Francisco Pacheco Mtr.
Profesor calificador 1

Mtr. María Cecilia Pérez
Profesor calificador 2

RESUMEN

Objetivo: Determinar los niveles de satisfacción de los empleados de tres empresas asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua a través de indicadores de desarrollo humano en el ámbito organizacional.

Metodología: Estudio descriptivo, analítico de corte transversal sobre un total de 142 empleados, comprendidos entre 18 a 65 años de edad, de los cuales 92 son hombres y 50 mujeres. La unidad de análisis estuvo constituida por todo el personal de las empresas, desde el nivel directivo, administrativo, técnico y operativo. Se aplicó un instrumento de recolección de información diseñada específicamente para esta investigación, mediante el cuestionario transversal sobre indicadores de desarrollo humano y nivel de satisfacción de las personas en la organización, instrumento que evalúa mediante características axiológicas del desarrollo humano las necesidades y satisfactores de los empleados de las Pymes.

Resultados: El estudio demostró que la relación laboral de manera global es de 7 hombres a 3 trabajadoras mujeres por cada 10 empleados, de los cuales el 71,8% de trabajadores del Pymes CALTU se encuentran registrados como personal fijo.

En relación a los indicadores de desarrollo humano la mayoría de trabajadores encuestados perciben un ingreso igual a un salario básico (76.1%), y en la gráfica de egreso el gasto familiar mensual entre 100 y 500 usd representa el 82.4%, lo que indica que el trabajador gasta lo que gana al mes, de igual manera la estadística que se desprende de este indicador es que 4 de cada 10 trabajadores no tienen acceso a vivienda propia. Otro factor que se evalúan en desarrollo humano es el nivel de educación al que accede la población de un país, para el caso de la investigación, la mayor cantidad de trabajadores (45,8%) han cursado el nivel secundario, el 37,3% solo la primaria y apenas el 14,1% han llegado a un nivel superior. Entre los principales problemas de salud las alteraciones psicosomáticas de mayor prevalencia son las digestivas y respiratorias.

En relación a los indicadores de satisfacción laboral es determinada por la interacción entre los trabajadores con el ambiente en el que se desempeñan, se demuestra que la percepción de los trabajadores referente a la organización es adecuada, 8 de cada 10 trabajadores señalan que los espacios físicos y ambientales son adecuados a satisfacción del trabajador, así como la formación, promoción y desarrollo personal.

Conclusión: El resultado nos demuestra que los empleados en el ámbito laboral se encuentran satisfechos, sin embargo hay una brecha referente a los indicadores y satisfactores de desarrollo humano.

SUMMARY

Objective: To determine the levels of satisfaction of employees of three companies associated with the Chamber of Footwear and Leather Tungurahua through human development indicators at the organizational level.

Methodology: descriptive, analytical cross-sectional study of a total of 142 employees, ranging from 18 to 65 years of age, of whom 92 are men and 50 women. The analysis unit consisted of all personnel of enterprises, from the managerial, administrative, technical and operational level. a tool for collecting information designed specifically for this research through cross questionnaire on human development indicators and level of satisfaction of the people in the organization, an instrument that assessed by axiológicas characteristics of human development needs and satisfactions of employees was applied of SMEs.

Results: The study showed that the employment relationship globally is 7 working men to 3 women for every 10 employees, of which 71.8% of SMEs CALTU workers are registered as permanent staff.

With regard to human development indicators most workers surveyed perceive an income equal to a basic salary (76.1%) and on the graph exit monthly household spending between 100 and 500 usd represents 82.4%, indicating that the worker spends what he earns a month, just as the statistic that emerges from this indicator is that 4 in 10 workers have no access to homeownership. Another factor is evaluated in human development is the level of education accessed by the population of a country, in the case of research, more workers (45.8%) have completed secondary level, 37.3 % only primary and only 14.1% have reached a higher level. Among the major health problems psychosomatic disorders are the most prevalent digestive and respiratory.

With regard to indicators of job satisfaction is determined by the interaction between workers with the environment in which they operate, it is shown that the perception of workers regarding the organization is adequate, 8 out of 10 workers indicate that the physical spaces and environmental are suitable to worker satisfaction and training, promotion and personal development.

Conclusion: The result shows that employees in the workplace are satisfied; however there is a gap regarding indicators and satisfactions of human development.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------------|
| RESUMEN | 4 |
| INDICE DE CONTENIDOS | II |
| INDICE DE TABLAS | VI |
| INDICE DE FIGURAS | VI |
| INDICE DE GRÁFICOS | VII |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. MARCO CONTEXTUAL | 1 |
| 1.2. PROBLEMA | 9 |
| 1.3. OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN | 10 |
| 1.4. OBJETIVOS | 10 |
| 1.4.1. OBJETIVO GENERAL | 10 |
| 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 10 |
| 1.5. IDEAS A DEFENDER | 11 |
| 1.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES | 12 |
| 1.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE | 12 |
| 1.6.2. VARIABLES INDEPENDIENTES | 12 |
| 1.7. MARCO METODOLÓGICO | 12 |
| 1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA | 14 |
| 1.8.1. Método de investigación | 15 |
| CAPITULO II | 17 |
| MARCO TEORICO | 17 |
| 2.1.- EL DESARROLLO HUMANO COMO DESARROLLO INTEGRAL | 17 |
| 2.1.1.- Desarrollo humano | 17 |
| 2.1.2.- Las teorías del desarrollo | 20 |
| 2.1.8.- La noción del desarrollo | 25 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.9.- Conceptos del desarrollo Humano | 26 |
| 2.1.10.- La medición del Desarrollo Humano | 27 |
| 2.1.16.- El buen vivir como bienestar colectivo | 31 |
| 2.2.- LAS MICRO – ORGANIZACIONES | 32 |
| 2.2.1.- Las micro-organizaciones en los sectores invisibles | 33 |
| 2.2.2.- Heterogeneidad de las micro organizaciones | 33 |
| 2.2.3. Limitantes y potenciales de las micro-organizaciones | 34 |
| CAPÍTULO III | 35 |
| 3.- CALTU, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS BAJO EL MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE SUS EMPRESAS | 35 |
| 3.1. Situación geográfica | 35 |
| 3.2. Historia del sector | 37 |
| 3.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR | 38 |
| 3.3.1. Diagnóstico inicial. Análisis FODA de CALTU | 38 |
| 3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 42 |
| 3.4.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN | 42 |
| 3.4.2. ESTABLECIMIENTO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN | 44 |
| 3.4.3. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS | 45 |
| 3.4.4. DEFINICIÓN DE METAS E INDICADORES | 46 |
| 3.4.5. MONITOREO PERIÓDICO DE CONSECUCIÓN DE METAS | 47 |
| CAPÍTULO IV | 50 |
| IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DEL DESARROLLO HUMANO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS MICRO ORGANIZACIONES. | 50 |
| 4.1. INTRODUCCIÓN | 50 |
| 4.2 IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES DE PYMES QUE ESTÉN EN EL CAMINO DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL. | 52 |
| 4.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 52 |

| | |
|---|-----------|
| Fuente: modificado de Manfred A. Max-Neef _____ | 55 |
| 4.4. IDENTIFICAR DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS AXIOLÓGICAS DEL DESARROLLO HUMANO LAS NECESIDADES Y SATISFACTORES DE LOS EMPLEADOS PYMES COMO NORMATIVA PARA SU EVALUACIÓN ____ | 56 |
| 4.5. CONDENSACIÓN DE NECESIDADES Y SATISFACTORES A EVALUAR | 60 |
| CAPÍTULO V _____ | 62 |
| 5.1. RESULTADOS _____ | 62 |
| 5.1.1. Parte I: CARACTERISTICAS DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU ____ | 62 |
| 5.1.2. Parte II: PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU SOBRE NECESIDADES Y SATISFACTORES DE DESARROLLO HUMANO _____ | 71 |
| 5.1.3. Parte III: PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS PYME CALTU SOBRE NIVEL DE SATISFACCION EN AL AMBITO LABORAL _____ | 80 |
| CAPITULO VI _____ | 90 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____ | 90 |
| 6.1 CONCLUSIONES _____ | 90 |
| 6.2 RECOMENDACIONES _____ | 96 |
| ANEXOS _____ | 103 |
| MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DE CALTU _____ | 112 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N° 1. Operacionalización de las variables _____ | 15 |
| Tabla N° 2. Matriz de área ofensiva. 2015 _____ | 40 |
| Tabla N° 3. Matriz de área defensiva. 2015 _____ | 41 |
| Tabla N° 4. Criterios de selección según categorías axiológicas. 2015. _____ | 55 |
| Tabla N° 5. Características generales de los empleados Pyme CALTU. 2015. _____ | 56 |
| Tabla N° 6. Características generales de los empleados Pyme CALTU. 2015. _____ | 57 |
| Tabla N° 7. Percepción de los empleados sobre nivel de satisfacción en el ámbito laboral. 2015. _____ | 58 |
| Tabla N° 8. Mapeo de condensación de necesidades y satisfacciones _____ | 60 |
| Tabla N° 9. Esquema para el análisis de ítems y contenidos. 2015. _____ | 61 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura N° 1 Mapa de Tungurahua, Ecuador | 36 |
|---|----|

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 1 Población según grupo de edad..... | 62 |
| Gráfico N° 2 Población según Identidad Sexual | 63 |
| Gráfico N° 3 Distribución de la población según grado de escolaridad | 64 |
| Gráfico N° 4 Población según relación de dependencia..... | 65 |
| Gráfico N° 5 Población según la función en la empresa..... | 66 |
| Gráfico N° 6 Último Control de Salud realizado | 67 |
| Gráfico N° 7 Principales Alteraciones a la Salud | 68 |
| Gráfico N° 8 Nivel de Ingresos familiares por Mes | 69 |
| Gráfico N° 9 Nivel de Egresos familiares por Mes | 69 |
| Gráfico N° 10 Tipo de Vivienda Actual..... | 70 |
| Gráfico N° 11 Número de miembros familiares | 70 |
| Gráfico N° 12 Estado de Salud Física y Salud Mental..... | 71 |
| Gráfico N° 13 Espacios para interactuar en beneficio de la formación personal .. | 72 |
| Gráfico N° 14 Participación en espacios interculturales y espacios de encuentro común..... | 73 |
| Gráfico N° 15 Sentido de Pertenencia con la empresa y comprometido con el rol | 74 |
| Gráfico N° 16 Desarrollo de habilidades y oportunidad de ser creativo..... | 75 |
| Gráfico N° 17 Percepción de necesidades y satisfactores de Protección..... | 76 |
| Gráfico N° 18 Percepción de necesidades y satisfactores de Libertad | 78 |
| Gráfico N° 19 Percepción de las condiciones físicas, ambientales y seguridad del lugar de trabajo..... | 80 |
| Gráfico N° 20 Percepción sobre la respuesta de la empresa a las necesidades de formación..... | 81 |

| | |
|---|----|
| Gráfico N° 21 Percepción a cerca de la igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo personal | 82 |
| Gráfico N° 22 Percepción a cerca de la valoración y reconocimiento al trabajo y a las personas | 83 |
| Gráfico N° 23 Percepción a cerca de la Retribución total en relación al trabajo y comparada con la de otros | 84 |
| Gráfico N° 24 Percepción sobre Organización de la empresa y Coordinación y Comunicación entre servicios..... | 85 |
| Gráfico N° 25 Percepción sobre el Ambiente de Trabajo y la empresa considera sugerencias de los trabajadores..... | 86 |
| Gráfico N° 26 Percepción sobre información de metas, objetivos, resultados y se invierte en los trabajadores..... | 87 |
| Gráfico N° 27 Percepción sobre los Objetivos y Planes de Acción de la empresa | 88 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MARCO CONTEXTUAL

En el año 1986 se aprueba, por parte de La Asamblea General de la Naciones Unidas, la Declaración sobre el Derecho al desarrollo. Esta declaración plantea, en el artículo 1, que todo ser humano y todos los pueblos tienen al derecho al desarrollo (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1986), así como a ejercer plena y completa soberanía sobre los recursos y riquezas naturales que garanticen o intervengan en su desarrollo tanto desde el punto de vista económico, cultural y/o social (Preámbulo). (Alvares Ignacio J, 2014).

El desarrollo, al considerarse como un derecho inalienable desde lo contextual y no como un concepto impuesto, genera equidad y sustentabilidad acorde a sus reales necesidades, mediante el accionar de los actores locales. Se puede catalogar como un gran logro considerar al desarrollo como un derecho de cada ser humano, ya que abrió una gama de posibilidades en todas las sociedades que seguían una pauta futura basada exclusivamente en el tema económico, lo que generaba mayores diferencias entre pobres y ricos, acentuando más aún la diferencia entre desarrollados y subdesarrollados.

El crecimiento y su libre expansión jugaron un importante papel en la fractura de la sociedad y en la creación de grupos desiguales. Un grupo de poder que se caracterizaba por contener y ejercer el control de la mayoría de riqueza y un grupo de pobres dedicados a trabajos informales que se caracterizan por que no

cumplen con las garantías ciudadanas sustentables para un buen vivir. Este grupo de pobres dispone de pocos empleos estables y por ende vulnerables a políticas de flexibilidad laboral, con salarios e ingresos no competitivos.

Con el fin de promover un desarrollo sostenible, a través del tiempo, que asegure la sustentabilidad para las siguientes generaciones, es necesario e imperante que el crecimiento se base en su centro primordial, el ser humano, logrando que las personas que hacen las organizaciones lo hagan bajo un modelo eminentemente inclusivo.

Es importante destacar que propiciar a cada individuo la oportunidad de vivir a plenitud, es el objetivo de los esfuerzos a favor del desarrollo; teniendo en cuenta que la responsabilidad fundamental del desarrollo recae sobre los seres humanos y la forma de sustentar sus necesidades (Streeten, 1986).

Por esto se tiene como tarea fundamental al elaborar este trabajo, la premisa de que el desarrollo sólo es sustentable siempre y cuando se centre en el ser humano y la consiguiente satisfacción de sus necesidades. Por tanto nuestro camino a seguir es propiciar un desarrollo humano sostenible mediante el logro del crecimiento económico y la equidad social, refrendando la definición de desarrollo que plantea el programa de las naciones unidas para el desarrollo (PNUD) cuando lo describe como un proceso de cambio creciente en la calidad de vida del ser humano (PNUD, 2014).

El desarrollo humano en un país es propiciado por diferentes ámbitos que incluyen iniciativas de emprendimiento, formalización de distintos sectores populares y la tecnificación de empresas familiares en desarrollo.

Además de los ámbitos, el desarrollo humano necesita un escenario que propicie su expansión. Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) facilitan el desarrollo humano tanto en el nivel individual (trabajador), en el emprendedor (dueño) y en lo social (colectividad) mediante un trabajo sostenido que garantiza oferta de servicios y productos de calidad, estas premisas promueven en la población una cultura de servicio y satisfacción de necesidades individuales y colectivas.

El emprendimiento es la forma de creación de las Pymes, éstas generan beneficios, que abarcan la creación de empleos y generación de mayores índices de productividad y competitividad nacional, lo que repercute de manera positiva en la percepción de la calidad de vida de los actores sociales.

Las Pymes constituidas en su mayoría, son empresas familiares. La transmisión del conocimiento se basa en una relación de dueño – aprendiz en etapa incipiente. Posteriormente, al aumentar la demanda y los requerimientos tecnológicos se necesitan de nuevos operarios para cubrir estas necesidades productivas, lo que genera nuevas y más variadas fuentes de empleo.

La historia del Ecuador ha estado marcada por el desempleo, pobreza y migración, así como por la presencia de un empresariado social como alternativa viable de los gobiernos que no garantizan resolver los problemas sociales. En la década anterior tuvimos siete presidentes, de ellos tres fueron derrocados viviendo una suerte de incertidumbre e inestabilidad jurídica, política y económica, las cuales unidas a la inestabilidad de la estructura familiar y social dieron al traste con su gestión política y administrativa.

En la actualidad vivimos una atapa de cambios que abarcan desde la consolidación del Estado como estructura, la promulgación de nuevas leyes y políticas sociales, jurídicas y económicas. El nuevo modelo de gestión del gobierno, según lo sostiene la SENPLADES, se caracteriza por establecer políticas públicas de orientación social encaminadas a satisfacer las necesidades y realidades de las personas con menores posibilidades económicas y de desarrollo, tomando como visión de desarrollo “El Buen Vivir” (SENPLADES, 2013).

A pesar de ser proceso que recién inicia se observan logros tangibles en un corto plazo, destacan los trabajos realizadas en vías de acceso, reformas educativas, becas para estudios y ampliación de la cobertura de salud que influye de manera positiva en la percepción de la calidad de vida de las personas. En este último año promueven el cambio de la matriz productiva pero sus frutos trascendentales se verán a largo plazo.

En el país se evalúa el índice de desarrollo humano desde 1980, mostrando un aumento de 0,53 anual, lo que avala a Ecuador como un país de desarrollo humano alto. El informe de desarrollo humano en el Ecuador, en el año 2014, aboga por políticas públicas que minimicen la vulnerabilidad, como alternativa a un verdadero desarrollo sostenible (PNUD, 2014).

Se entiende que la actualidad ecuatoriana está matizada por la presencia de cambios rápidos e impredecibles, que pueden provocar la desestabilización de la institucionalidad del país, por lo que se hace necesario interpretar adecuadamente esta nueva realidad, elemento éste que propiciara un nivel de actuación acorde y coherente con el contexto en el cual se ubica el país ya que los modos de interpretación vigentes son insuficientes u obsoletos ante las nuevas realidades que se presentan” (Silva, 2005).

En latinoamérica los sectores informales superaban, en la primera década de este siglo el 90 % de los emprendimientos económicos, por lo que se considera que las pequeñas y medianas empresas constituyen el grupo predominante (PNUD, 2010).

El sector de pequeñas y medianas empresas en Ecuador constituye un importante aporte para afrontar esta problemática y dinamizar la economía nacional, desempeñando un decisivo papel dentro del desarrollo de la matriz productiva y social del país (PNUD, 2014).

En Ecuador se han realizado estudios para conocer el estado de las Pymes, “Situación y Desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional”, reportándose la existencia de alrededor de 15.000 empresas con 330.000 puestos de trabajo generados por las mismas. La inmensa mayoría de ellas se encuentran enclavadas en ciudades extensamente pobladas como Quito y Guayaquil, y otras ciudades que por sus características geográficas garantizan un gran flujo comercial como son los casos de las ciudades de Ambato y Cuenca (PNUD, 2014) (Barrera & CAPEIPI, 2003).

La pequeña industria en Ecuador juega un importante papel, tanto en el porcentaje de establecimientos industriales como en la generación de fuentes de empleo. Se señala que este sector empresarial representa el 95 % de los establecimientos industriales del país y genera el 60 % de los empleos a nivel nacional (Acosta, 2009), por lo que se hace necesario promover el apoyo gubernamental parte del gobierno para fomentar el desarrollo del sector como parte de las estrategias para alcanzar el objetivo de un desarrollo sostenible (Acosta, 2009).

En Ecuador este grupo de empresas se han ganado lugar cimerio en el gran conglomerado laboral en el país, de ahí que se les debe propiciar un modelo de emprendimiento y desarrollo humano sostenible (SENPLADES, 2013).

Dentro de las Pymes ecuatorianas una de las que mayor auge y desarrollo ha alcanzado es la Cámara de Calzado y Cuero de Tungurahua. La cual se ha

consolidado con proceso de desarrollo constante en busca de la superación productiva con altos índices de calidad y satisfacción entre la población (CALTU, 2012).

Según datos de la Cámara de Calzado del Tungurahua, los fabricantes de calzado de Ambato ampliaron la producción de calzado de un 60 % del calzado nacional que se fabricaba con anterioridad a llegar al 80 % de la producción nacional de calzado entre los años 80 y 90 del siglo pasado (CALTU, 2012).

Pero la situación ha cambiado con el nuevo orden económico mundial que también ha repercutido en la sociedad ecuatoriana, propiciando cambios radicales en el sector encaminados a mantener la competitividad como única forma de permanecer en el mercado (CALTU, 2012), se han establecido y desarrollado programas de asociatividad para el desarrollo micro empresarial y la implementación de Sistemas de Calidad (PMMC) que mejoran notablemente la competitividad y productividad (MIP, 2012).

Estos logros en el ámbito empresarial, influyen positivamente en la elevación de estándar de vida de los trabajadores del sector, lo que se puede afirmar que establece una relación estrecha y directa entre crecimiento tecnológico y desarrollo humano de sus empleados (ONU, 2014).

Los procesos de cambios deben ser generalizadores e integradores, efectuando los cambios en la esfera tecnológica y humana, ya que ambas

coexisten y se superponen una a la otra para lograr en avance y el anhelado desarrollo (ONU, 2014).

Es importante fomentar la compatibilización de los proyectos personales relacionados con la generación de ingresos (creación de microempresas textiles, confecciones, alimentarias) con los de las organizaciones. Cuando se logra que ambos proyectos vayan acordes, es cuando se da esa satisfacción para ambos lados; estos elementos debemos tomar en cuenta para cerrar la brecha social excluyente. (SENPLADES, 2013)

El desarrollo organizacional incluye como aspecto vital e insustituible, el desarrollo humano. Dentro del mismo hay que prestar especial interés a la educación, salud, ingreso económico y formación, los que garantizan un complejo proceso de mejora continua aplicado al talento humano y que integra y relaciones los objetivos empresariales y sociales. Alcanzar dichos objetivos propicia que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y propósitos, basados en la mejoría de la percepción de la calidad de vida tanto desde el punto personal como familiar (PREES, 2015).

El desarrollo personal es un proyecto de vida, en el cual el individuo se compromete consigo mismo a alcanzar mejoras en todas las áreas para lograr un equilibrio armónico que le permita alcanzar metas y cumplir expectativas que le propician expresar a plenitud su potencial como ser humano y eliminar insatisfacciones. (PREES, 2015)

Este estudio se justifica ya que con el incipiente avance tecnológico resulta de gran utilidad determinar el grado de satisfacción de las personas que hacen las organizaciones, para evitar la propagación de una sociedad subordinada a lo tecnológico y al mercado, que agudice la brecha social existente. Además su trascendencia está dada por el aprovechamiento de los resultados en beneficio de todas las empresas asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua (CALTU).

Por último este estudio rompe los esquemas que se orientan exclusivamente a lo organizacional con poco enfoque en el desarrollo humano, al llenar el vacío desde el punto de vista humanístico se priorizan objetivos encaminados a mejorar la interrelación de las organizaciones y las personas.

1.2. PROBLEMA

En los últimos años los programas integrales de asociatividad para el desarrollo empresarial y programas de mejora continua encaminados a incrementar su productividad y competitividad han logrado el fortalecimiento y el desarrollo empresarial de CALTU (CALTU, 2012). Por tanto, es importante preguntarse, ¿si el proceso ha sido integral?

Se propone dar respuesta a esta interrogante mediante un estudio que determina el grado de satisfacción de los empleados según indicadores de desarrollo humano en el ámbito organizacional.

1.3. OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN

- **OBJETO:**

El desarrollo humano en el sector micro empresarial.

- **CAMPO DE ACCIÓN:**

Empleados de las Pymes asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero de Ambato.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los niveles de satisfacción de los empleados de tres empresas asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua a través de indicadores de desarrollo humano en el ámbito organizacional, para su posterior mejoramiento.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las características de los trabajadores de las Pymes que estén el camino al desarrollo humano integral.

- Identificar de acuerdo a las características axiológicas del desarrollo humano las necesidades y satisfactores de los empleados Pymes como normativa para su evaluación.
- Evaluar de acuerdo a indicadores de gestión al personal que labora en Pymes mes para determinar el nivel de satisfacción de las personas en la organización.

1.5. IDEAS A DEFENDER

Para lograr un proceso de desarrollo integral del talento humano son necesarias algunas de las siguientes acciones:

- Involucrar a los empresarios en el paradigma del desarrollo humano considerando que el proceso de cambio obedece a lo humano, sustentado en la tecnología y la innovación.
- Reconocimiento, por parte de la empresa, de los conceptos actuales de que el desarrollo sostenible y sustentable sólo se puede gestar de manera individual; que la organización debe promover a sus empleados en la creatividad y la innovación, lo cual mejora la realización de los proyectos de vida de sus trabajadores, en estrecha relación con el proyecto de vida empresarial.
- Promover el desarrollo del ser, identificando satisfactores y necesidades humanas, como una herramienta útil para promover sus capacidades y aptitudes como potencialidades humanas para el desarrollo laboral, personal y familiar.

- Fomentar programas de educación que permitan consolidar el concepto de que el mundo y la empresa cambia si el individuo cambia. Cambio que no sólo logra integrar humana y afectivamente el clima organizacional, sino que además abre caminos para las mejoras de productividad y competitividad en el mercado mediante los conceptos de calidad de vida en el trabajo.

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

1.6.1. VARIABLE DEPENDIENTE

VD 1.- Niveles de satisfacción de los empleados

1.6.2. VARIABLES INDEPENDIENTES

VI 2.- Indicadores de desarrollo humano en el ámbito organizacional

1.7. MARCO METODOLÓGICO

Se realizó un estudio descriptivo, el cual es definido como el estudio que intenta “especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro objeto de estudio que se someta a análisis”. (Sampieri, 2010).

La investigación estuvo concebida en forma analítica para indagar y aportar en la solución de una problemática de desarrollo humano, en el que el investigador y el personal de la empresa trabajan conjuntamente para encontrar soluciones a sus propios problemas.

De corte transversal ya que se aplicó un instrumento de recolección de información diseñado específicamente para esta investigación en el aquí y ahora de la organización.

El estudio descriptivo nos permitió:

- a. Analizar acciones humanas (directivas) y situaciones sociales en las empresa del gremio, (diagnóstico) identificar aspectos (problemáticas) relacionados con las necesidades, satisfacciones e insatisfacciones de los trabajadores que susceptibles de cambio (contingentes) y que requieren respuestas concretas (prescriptivas).
- b. Profundizar en la comprensión del problema del desarrollo humano (efectuar un diagnóstico multidimensional).
- c. Elaborar un informe sobre la situación presente y sus actores, estableciendo una comprensión de la realidad actual que viven los trabajadores y que puede influencias en sus perspectivas de vida y en su rendimiento laboral.

1.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente Proyecto se realizó en el Gremio de Calzado y Cuero del Tungurahua en el período comprendido entre abril 2015 a febrero 2016, denominación con la que inició su proceso de asociatividad en la ciudad de Ambato.

Para el estudio se eligieron tres empresas pioneras con un total de 283 empleados pertenecientes a las áreas directiva, administrativa, técnica y operativa sobre los cuales se recolectó la información. Por razones de confidencialidad no se les identifica con nombres, pero las definiremos como empresa 1 compuesta por 220 empleados, empresa dos con 27 empleados y empresa tres por 36 empleados, cada uno de los cuales contestará a las preguntas de un cuestionario sobre satisfacción laboral y de desarrollo humano. Estas empresas del Gremio son de actividad urbana, pioneras en iniciar procesos de cambio en Pymes.

Con el incremento de socios se conformó como Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua (CALTU) y en la actualidad cuenta con 63 socios ubicados en la ciudad de Ambato y otros sectores del país, diferenciadas en pequeñas empresas que van con una nómina de planta de personal entre 20 y 50 trabajadores, con activos totales que oscilan entre 501 y 5001 salarios mínimos legales vigentes y dos socios considerados como medianas empresas con una nómina de planta de personal entre 100 y 220 empleados, con activos totales reconocidos entre 5001 y 15001 salarios mínimos vitales vigentes.

1.8.1. Método de investigación

Al ser un estudio sobre el desarrollo humano con factores motivacionales se incluyó a todos los empleados de la empresa para evitar que personas excluidas del estudio consideren que sus opiniones no son importantes o que no se toman en cuenta sus puntos de vista. Sin embargo se consideró como criterios de exclusión al personal que se encontró de vacaciones, desplazados por negocios, y a quienes no llenaron adecuadamente las encuestas.

La unidad de análisis estuvo constituida por todo el personal de las empresas, desde el personal directivo, administrativo, técnico y operativo. El muestreo se elaboró con la localización de listados del personal proporcionados por los directivos.

Tabla Nº 1. Operacionalización de las variables

| Objetivos | Variables | indicadores | Preguntas | instrumentos |
|---|---|---|---|---|
| De la tesis | Del estudio en relación con los objetivos | Para medir las variables | A partir de los indicadores | Para recolectar la información en cada caso |
| <ul style="list-style-type: none">Identificar las características de los trabajadores de pymes que estén en el camino del desarrollo humano integral. | Características del Desarrollo Humano | Grado en que los miembros de la empresas satisfacen las necesidades de desarrollo | <ul style="list-style-type: none">PoblaciónIdentidad sexualEscolaridadRelación de dependenciaSalud FísicaCaracterísticas socio | Cuestionario de desarrollo humano y satisfacción de necesidades |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | humano | económicas <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Vivienda | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Identificar de acuerdo a las características axiológicas del desarrollo humano las necesidades y satisfactores de los empleados Pymes como normativa para su evaluación | Necesidades y Satisfactores de desarrollo humano | Percepción de los empleados sobre necesidades y satisfactores de desarrollo humano | <ul style="list-style-type: none"> • Subsistencia • Entendimiento • Participación • Identidad • Creación • Protección • Libertad | Cuestionario de desarrollo humano y satisfacción de necesidades |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de acuerdo a indicadores de gestión al personal que labora en Pymes para determinar el nivel de satisfacción de las personas en la organización. | Gestión organizacional | Percepción de los empleados sobre nivel de satisfacción en el ámbito laboral | <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Formación y educación • Promoción y desarrollo • Reconocimiento • Retribución • Organización y gestión del cambio • Clima organizacional • Clima de trabajo • Identificación con la filosofía organizacional • Objetivos y planes de acción | Cuestionario de desarrollo humano y satisfacción de necesidades |

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.- EL DESARROLLO HUMANO COMO DESARROLLO INTEGRAL

2.1.1.- Desarrollo humano

El desarrollo humano responde al conjunto de acciones que realizan los seres humanos y se evidencian en el estilo de vida o productividad en general, por lo que se manifiesta a lo largo de la vida cotidiana de un individuo (Márquez, 2012).

El ser humano, al igual que todo ser vivo, no es la suma de elementos yuxtapuestos; sino, es un integrado que constituye un sistema dinámico, formado por muchos subsistemas perfectamente coordinados que se relacionan entre sí con gran dependencia interna, señalamos, entre otros el subsistema físico, el químico, el biológico, el psicológico, el social, el cultural, el ético-moral y el espiritual. Todos, juegan un papel fundamental en la orientación del individuo; ellos, juntos e integrados, constituyen la personalidad, por el contrario su falta de integración o coordinación desatan procesos patológicos que pueden afectar la esferas orgánica, psicológica, social, o sus combinaciones (Martínez, 2009).

El desarrollo humano está íntimamente ligado al desarrollo personal, no solo involucra la esfera personal, sino que se nutre de la esfera familiar y repercute y se expresa en diversos sectores sociales, por lo que tiene una gran influencia en el desempeño de las empresas con implicaciones directas en su productividad y desempeño (Márquez, 2012).

En los procesos de selección y promoción de personal y en la actividad diaria de las empresas, existen cualidades universalmente estimadas tales como el sentido de la responsabilidad, la laboriosidad, el afán de superación, la honestidad y la lealtad entre otros. Otras "cualidades" como la pereza, la apatía por superarse, la falta de dominio frente al alcohol o la facilidad de algunos empleados o directivos en ser sobornados constituyen flagelos que lastran la imagen de la empresa (Melé, 1991).

El desarrollo humano intenta crear un ambiente donde todos los miembros de la sociedad puedan desenvolverse acorde a sus potencialidades, habilidades y objetivos de vida, alcanzando mantener un estilo de vida productivo acorde a sus necesidades, alcanzar niveles de crecimiento que van más allá de las cifras que representan la caída o avance de un pueblo. De esta manera se entiende que el futuro productivo de un país está en mano de sus trabajadores, los cuales constituyen la verdadera riqueza de una nación (PNUD, 2010).

El paso hacia una visión más integral del desarrollo que abarque y establezca relaciones constantes entre los avances económicos y sociales estuvo matizado en sus inicios en un enfoque únicamente hacia la perspectiva económica o la perspectiva social, expresión de las limitaciones que presentaba el desarrollo humano (Márquez, 2012).

El análisis del desarrollo humano desde una perspectiva integral adquiere mayor realce luego que la ONU consideró que al desarrollo como un proceso global económico, social, cultural y político, enfocado al mejoramiento constante de toda la población y de todos los individuos (Márquez, 2012).

Para comprender mejor estos conceptos, se hace necesario analizar las dimensiones principales del desarrollo humano con un enfoque y una perspectiva integral: entre las dimensiones fundamentales cabe señalar aquellas que se refieren a la equidad, sustentabilidad, potenciación, cooperación, productividad y seguridad, las cuales aportan datos de interés que conducen a un estudio y perspectiva tridimensional del desarrollo humano (Márquez, 2012).

Es por esto, que a pesar de considerarse que la empresa más difícil y ambiciosa que pueda proponerse una persona, una institución e, incluso, una sociedad completa es intentar llevar a un ser humano a su pleno desarrollo y madurez, en su realidad integral, resulta indispensable caminar en esta dirección, es necesario abrir nuevos horizontes e iluminar senderos para proponerse como meta final de la verdadera educación alcanzar el desarrollo pleno del ser humano (Martínez, 2009).

2.1.2.- Las teorías del desarrollo

Las teorías del desarrollo han sido ampliamente estudiadas, algunos autores la definen como, una peculiaridad de la ciencia económica para dar respuesta a la interrogante sobre las condiciones de desigualdad económica y social que prevalecen entre las naciones, y que toma mayor singularidad en los países más atrasados o con menores índices de desarrollo global (Fuster, 2013) (Gutiérrez & González, 2010). otros la concideran como la rama o campo del conocimiento que estudia las transformaciones que pueden ocurrir a mediano o largo plazo en las estructuras economicas de distintas sociedades (Gutiérrez & González, 2010). Es por esto que Gutiérrez y González señalan que las teorías del desarrollo están estrechamente vinculadas con el acontecer político, económico, social, ambiental y cultural de las naciones, del cual se alimentan y a la vez modifican. (Gutiérrez & González, 2010).

2.1.3.- El enfoque neoclásico: el dualismo y las etapas de crecimiento

La división social del trabajo, los procesos de ahorro e inversión, la acumulación del capital, la distribución de la renta, así como la situación de la agricultura y de la industrialización, son los elementos de partida que permiten tener una visión amplia y analizar temas referentes al crecimiento económico dentro del enfoque neoclásico (Gutiérrez & González, 2010).

Para Gutiérrez y González la edificación del concepto de desarrollo económico presume una transformación estructural de la sociedad que termina en una sociedad dinámica capitalista impulsada por el sector emprendedor, que deviene o de una situación socioeconómica caracterizada por el bajo crecimiento y la subsistencia. Para explicar este enfoque los grandes analistas se basan en dos modelos: el dual y el lineal representados por sus máximas figuras: Arthur Lewis y Rostow respectivamente (Gutiérrez & González, 2010).

Arthur Lewis plantea que en la economía dual sobresale la coexistencia de dos sectores: el sector moderno, capitalista y que está indisolublemente ligado a la industria, y el sector pre capitalista tradicional, que se encuentra vinculado a la agricultura. Además Lewis analiza la economía basándose en dos sectores básicos: el sector de subsistencia, en referencia a la agricultura y el sector capitalista representado por la industrialización y las actividades urbanas; de esta forma el desarrollo se convierte en un proceso de eliminación de la dualidad, donde uno de los dos sectores se expande (Gutiérrez & González, 2010).

Esta teoría se basa en el principio de la economía clásica de la acumulación, donde se señala que la ganancia es el origen de la inversión y del crecimiento y que tiene como base de sustentación el precepto de que solo la ganancia es capaz de generar ahorro, lo que contrasta con la incapacidad de los salarios como fuente de generación de ahorro. Este concepto explica además que las clases medias pueden ahorrar pero estos ahorros no tienen impacto sobre la inversión; solamente la clase de capitalistas industriales y agrícolas está económicamente

preparada para invertir de manera productiva, hecho que no se presenta en las clases dominantes de las sociedades tradicionales (Gutiérrez & González, 2010).

Existen autores que destacan la concentración del ingreso en las clases altas teniendo como base la hipótesis de que así aumentaría la inversión, la acumulación y la creación de empleo, estos tres elementos generan un círculo virtuoso de crecimiento económico que se traduce en avance del capitalismo (Fuster, 2013), (Gutiérrez & González, 2010).

De esta manera se considera que los aspectos que reflejan retroceso en una sociedad a lo largo de la historia constituye un elemento efímero y que no se puede evitar como parte del mismo proceso (Gutiérrez & González, 2010).

Se describen cinco etapas comunes en los países con menos desarrollo:

- Sociedad tradicional
- Creación de las condiciones previas al arranque
- Despegue
- Camino a la madurez
- Etapa del consumo de masas

2.1.4.- El enfoque latinoamericano y el surgimiento de la economía estructuralista

Los países latinoamericanos han construido su propia historia en temas de desarrollo económico, con base en la movilización de masas del sector obrero y de la clase media, siendo los mismos los protagonistas económicos y actores políticos que han trazado el camino de un proyecto de desarrollo nacional autónomo caracterizado por una activa participación social (Gutiérrez & González, 2010).

2.1.5.- Teoría de Raúl Prebisch (CEPAL – “Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe”) (Fuster, 2012)

Los factores fundamentales son los que dan origen a esta teoría, el primero de ellos se refiere a la necesidad de encontrar alternativas teóricas y políticas a las propuestas hegemónicas de la economía neoclásica de Rostow y Lewis y el segundo es debido a la creciente preocupación intelectual y política de encontrar un rumbo al desarrollo económico y social de América Latina (Gutiérrez & González, 2010).

Con estos antecedentes germina la teoría económica estructuralista, también nombrada como el pensamiento Cepalino, sostenida sobre tres ejes teóricos principales: la teoría de la economía internacional; la teoría del modelo de sustitución de importaciones y la teoría del Estado como "idea-fuerza" del desarrollo (Gutiérrez & González, 2010).

2.1.6.- La teoría de la dependencia, el paradigma marxista

El esfuerzo decidido por integrar economía e historia en su paradigma teórico es una de las características de la teoría de la dependencia. (Gutiérrez & González, 2010).

La dependencia establece una relación mutua de "dependencia" que genera un desarrollo económico. Es una situación en la cual un cierto grupo de países tienen su economía condicionada por el desarrollo y expansión de otra economía a la cual la propia está sometida. La relación de interdependencia entre dos o más economías, y entre éstas y el comercio mundial, está determinada por la estructura de dominantes y dependientes, donde algunos países (los dominantes) pueden expandirse y auto impulsarse; en tanto que otros (los dependientes) sólo lo pueden hacer como reflejo de esa expansión, repercutiendo positiva o negativamente sobre su desarrollo inmediato (Gutiérrez & González, 2010) (Durán, 2011).

La teoría de la dependencia es una perspectiva de izquierda que buscaba dar fundamento teórico al proceso revolucionario en América Latina, basados en su versión crítica al desarrollo capitalista, llegó a ser una corriente de pensamiento alimentada por el pensamiento marxista que presenta sus orígenes en el aspecto social (Gutiérrez & González, 2010).

2.1.7.- El enfoque francés y la teoría de la regulación

Este enfoque plantea que la regulación es comprendida como el modo de funcionamiento global de un sistema, que funciona como una conjunción de ajustes económicos asociados a una configuración dada de relaciones sociales, de formas institucionales y de estructuras (Boyer, 1978). Esta teoría, abarca y muestra la manera de cómo ha evolucionado a través del tiempo así como también las transformaciones que ha tenido la relación salarial (Gutiérrez & González, 2010).

2.1.8.- La noción del desarrollo

El desarrollo sustentable, se enmarca dentro de tres ejes principales (ambiental, social y económico) que tratan de englobar y presentar alternativas para hacer frente a los problemas del mundo contemporáneo. Es importante destacar que la noción de desarrollo surge en la época moderna, como consecuencia de una nueva manera de entender el mundo partiendo de conceptualizar la vida basada en parámetros históricos y temporales (Duran, 2011).

El crecimiento, es considerado como el predominio del factor intensivo (cantidad/tiempo) de carácter cuantitativo, que se contrapone a la noción de desarrollo, en el que predomina el factor extensivo (difusión) de carácter

cualitativo. En este sentido se plantea que el desarrollo humano sustentable apareció como respuesta a la sobrecarga que ha tenido el ambiente, a raíz de la evolución y avance del sistema industrial, económico y social (Reátegui, 2013).

2.1.9.- Conceptos del desarrollo Humano

El desarrollo es definido como un proceso que involucra aspectos cualitativos de la condición humana en un país, región o continente. Es considerado como un proceso continuo y versátil que parte del desenvolvimiento individual, donde resaltan las capacidades, filosofía y valores de cada ser humano. El ser humano no es el único elemento que forma parte del desarrollo, pero si constituye su motor principal, en torno a él giran los ejes de desarrollo integral de una sociedad (Márquez, 2012).

Paralelamente a la evolución del desarrollo humano varias instituciones internacionales se pronunciaron con dictámenes y artículos que efectivamente garanticen el proceso y constituyan un marco referencial que ayude a la toma de decisiones en todo nivel con miras a lograr un desarrollo humano sustentable y responsable. En ese sentido, se alcanzó una definición concreta e incluyente en todo nivel que rige universalmente. Márquez, en el año 2012 señalaba el derecho de toda persona, como ente formador de la sociedad, a la seguridad social, y a obtener, mediante el esfuerzo nacional, la satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales, indispensable a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad (Márquez, 2012).

Desde este punto de vista, varios organismos internacionales, definen al desarrollo como un proceso global, social, cultural, económico y político (luego se agregó el ecológico), que tiende al mejoramiento constante de toda la población y de todos los individuos, basado en su activa participación libre y significativa, en el desarrollo y en la justa distribución de los beneficios que de él derivan (Benetti, 2011).

2.1.10.- La medición del Desarrollo Humano

Los avances o retrasos cualitativos o cuantitativos de un país, se determinan en términos generales mediante la medición del desarrollo humano, el cual es un elemento fundamental para el diseño de las políticas públicas de un país (Solimano & Wurgoft, 2007).

De esta manera, la medición del desarrollo humano de un grupo determinado de personas o de una sociedad en general aporta datos significativos sobre las condiciones de vida y características productivas; en función de estos temas determina la dimensión de problemas, ayuda a definir políticas, planes, programas y proyectos dentro del sector público y establece los objetivos con miras a lograr satisfacer los intereses individuales y colectivos (López & Székely 2004) (Solimano & Wurgoft, 2007).

Los países, en términos de desarrollo, pueden ser catalogados como ricos, pobres o industrializados; para esto se tienen en cuenta tres indicadores de desarrollo que son el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) y El coeficiente de Gini que determina la distribución de la riqueza (Fuster, 2013).

2.1.12.- Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El índice de Desarrollo Humano es un indicador comúnmente utilizado entre naciones para catalogar y medir el desarrollo de un determinado lugar y realizar las respectivas comparaciones de avance o retraso; en un elemento que permite decidir sobre la implementación de políticas públicas (López & Székely 2004). En Ecuador existe un crecimiento de 0,53 % desde 1980, fecha en la que se comenzó a evaluar el índice de desarrollo humano, determinando que el país se haya consolidado como un país de desarrollo humano alto (PNUD, 2014). Para la determinación del índice de desarrollo humano, es importante medir tres indicadores fundamentales: salud, social y económico (Fuster, 2013).

2.1.13.- Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)

Para calcular el índice de pobreza multidimensional es necesario realizar el análisis de ciertas variables que dependen de si se trata de un país en vías de

desarrollo (caso IPH – 1) o si es un país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (caso IPH -2), (Fuster, 2013).

Para los países en vías de desarrollo (IPH – 1) las variables son:

- Vida larga y saludable. Se mide a partir de la probabilidad al nacer de no vivir hasta los 40 años (Fuster, 2013).
- Educación. Exclusión del mundo de la lectura y de las comunicaciones medida según la tasa de analfabetismo de los adultos (≥ 15 años). (Fuster, 2013).
- Nivel de vida digna. Se mide a partir de la media ponderada entre el porcentaje de la población sin acceso continuado a una fuente de agua mejorada y el porcentaje de niños (< 5 años) con un peso inferior al de la media para su edad (Fuster, 2013).

En el caso del IPH-2 (países miembros de la OCDE) se analizan las variables siguientes:

- Vida larga y saludable. Se mide a partir de la probabilidad al nacer de no vivir hasta los 60 años” (Fuster, 2013).
- Educación. Personas con una falta de aptitudes de alfabetización funcional (tasa de analfabetismo de los adultos entre 16-65 años) (Fuster, 2013).
- Exclusión social. Se mide a partir de la tasa de paro de larga duración (≥ 12 meses) (Fuster, 2013).

2.1.14.- El coeficiente de Gini (La distribución de la riqueza)

El coeficiente de Gini es una medida de concentración que permite calcular cualquier distribución de frecuencias. Se utiliza para medir la igualdad o desigualdad referidas a la riqueza o renta de un país, lo que permite obtener información de gran utilidad en el estudio de los factores que conforman el grado de bienestar de una comunidad (Fuster, 2013).

Este coeficiente permite observar las consecuencias de una mala distribución de la riqueza y su impacto negativo en el desarrollo social y económico, relacionando la desigualdad económica con el concepto de equidad. Existe discrepancias en torno a la correlación entre una desigual distribución de la riqueza y fenómenos sociales negativos como baja esperanza de vida, peor estado de salud, mortalidad infantil, criminalidad, alcoholismo y analfabetismo (Fuster, 2013).

2.1.15.- Pequeñas y medianas empresas (Pymes) y nivel de desarrollo económico

Las Pymes son una agrupación de empresas que según sus características de producción, estructuración y manejo integral generan diversas actividades económicas. Se consideran fuentes de generación de empleos e ingresos sobre todo para la clase media y ciertos grupos pobres, constituyendo agentes

estabilizadores del sector económico, productivo y social de un país (Solimano & Wurgoft, 2007).

Ricardo Zambrano subsecretario de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad señaló que las Pymes cubren el 95 % del tejido productivo ecuatoriano, logrando un importante salto positivo en cuanto a niveles de facturación, participación en compras públicas, formalización y asociatividad se refiere. Igualmente señaló en el (2012) que el país contaba con 472.150 unidades productivas que generaban el 80 % del empleo de todo el sector productivo ecuatoriano (MIP, 2012).

2.1.16.- El buen vivir como bienestar colectivo

Los significativos cambios ocurridos en el Ecuador en materia de educación, salud e infraestructura, entre otros; obedecen al cumplimiento de políticas públicas enmarcadas dentro del Plan Nacional del Buen Vivir. (SENPLADES, 2013)

Si bien es cierto que este plan, pretende lograr el desarrollo y por ende el bienestar colectivo brindando las pautas necesarias para la ejecución de programas y proyectos en función de los requerimientos sociales; es necesario señalar que para que este plan triunfe y pueda cumplir sus objetivos es necesario

que cada ecuatoriano tome el Plan del Buen Vivir como una guía o una práctica diaria (SENPLADES, 2013).

Es oportuno mencionar, que son los individuos los que deben preocuparse por su desarrollo individual en todos los puntos de vista, como única vía a solucionar problemas que permitan elevar la percepción de la calidad de vida relacionada con la salud. (Acosta, 2009) Es así como el buen vivir, presenta alternativas para construir una sociedad cada vez más justa, donde la acción del sector público gire en torno a las necesidades de la población (SENPLADES, 2013).

Al respecto, el Plan del Buen Vivir o Sumak Kawsay es una idea movilizadora que ofrece alternativas de solución viables a los problemas contemporáneos de la humanidad. Considerándose como una idea movilizadora que prioriza los objetivos colectivos en detrimento de los individuales con el fin de lograr bienestar y felicidad colectiva (SENPLADES, 2013).

2.2.- LAS MICRO – ORGANIZACIONES

Son pequeñas organizaciones que surgen a partir de una necesidad de supervivencia; son consideradas como una alternativa económica a la falta de oportunidades laborales y como un mecanismo social de defensa al sistema capitalista (Alkire, 2010).

2.2.1.- Las micro-organizaciones en los sectores invisibles

La escasa generación de oferta laboral por mercado formal propicia que las personas desempleadas y sus familiares creen nuevas alternativas de producción mediante la organización (Alkire, 2010).

Los sectores informales, que son aquellos que no legalmente constituidos para el ejercicio de sus actividades, forman parte de los denominados sectores invisibles. Los trabajadores pertenecientes a estos sectores invisibles generalmente no gozan de los beneficios sociales. El mundo invisible, encontró, en la creación de micro empresas una forma viable de proyectarse desde económico y social asumiendo un papel protagónico para forjar una democracia participativa, descentralizada y a escala humana (Alkire, 2010).

2.2.2.- Heterogeneidad de las micro organizaciones

El término heterogeneidad se refiere, generalmente a la diversidad de micro organizaciones que se han formado en una sociedad como respuesta inmediata a problemas crecientes de desempleo. La heterogeneidad del sector del calzado es multidimensional en lo que se refiere a la actividad, localización, producción, comercialización de bienes y servicios y a sus formas de organización social del trabajo (micro-unidades individuales, familiares, cooperativas), (SENPLADES, 2013).

2.2.3. Limitantes y potenciales de las micro-organizaciones

Las micro-organizaciones cuentan con una larga lista de limitantes y potencialidades que deben ser manejadas con extremo cuidado e inteligencia para lograr el avance y el cumplimiento de los objetivos de las distintas unidades. Una de sus potencialidades es que al ser micro organizaciones presentan una mayor facilidad para sujetarse a las necesidades y cambios de la demanda; entre las principales limitantes se señala las dificultades para acceder a financiamiento (Alkire, 2010).

Otras potencialidades de las microempresas son su agilidad, fácilmente codificables en su estructuración en las diferentes etapas de vida empresarial, además mantienen una relación más directa con el cliente para conocer sobre sus necesidades. El no poder aprovechar las economías de escala, al no poder competir con empresas más grandes, así como la escasa tecnología y en ciertas ocasiones menor formación técnica del personal, constituyen parte de los limitantes de las micro organizaciones (Soto, 2010).

CAPÍTULO III

3.- CALTU, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS BAJO EL MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE SUS EMPRESAS

3.1. Situación geográfica

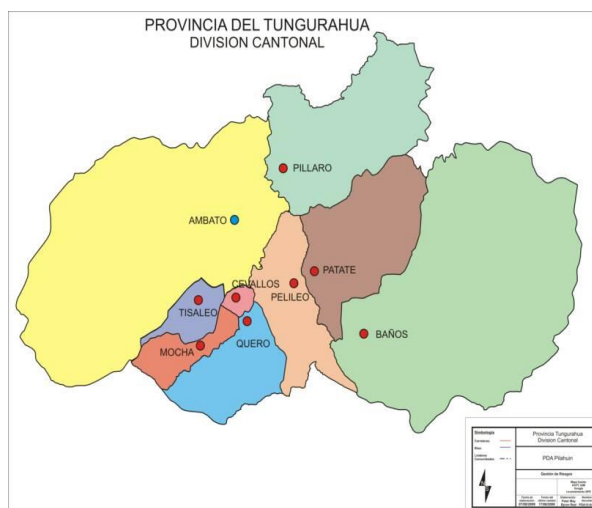
La Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato; esta ciudad, se encuentra rodeada de montañas e imponentes nevados. Está situada al norte de la provincia Chimborazo y en el centro del país, a solo dos horas de la ciudad de Quito, capital de Ecuador, ello la convierte en un importante enclave comercial, por la confluencia de comerciantes de la costa, sierra y oriente.

Cuenta con una población de emprendedores artesanales dedicados fundamentalmente a las ramas del calzado y cuero y distintas líneas micro empresariales. La producción artesanal y las confecciones en cuero resaltan por encima de otras actividades productivas, teniendo en cuenta la creatividad, calidad e impacto socioeconómico de la población de la zona.

Esta ciudad también destaca por su cultura, nacionalmente también se conoce con el nombre de la tierra de los tres Juanes, haciendo referencia a los próceres intelectuales. Otro de los legados culturales de la ciudad de Ambato es la realización de las tradicionales fiestas de carnaval que destacan por su música y colorido, con desfiles de carrozas y carros alegóricos así como la presentación de comparsas y otros espectáculos que son del agrado de la población (SENPLADES, 2013)

Se considera como una población culta, con altos niveles de educación, en su territorio se encuentran varias instituciones de educación a distintos niveles, entre las que destacan; en el ámbito particular la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, la UNIANDES y la Universidad Iberoamérica; así como instituciones educativas estatales como la Universidad Técnica de Ambato.

Figura Nº 1 Mapa de Tungurahua, Ecuador



Fuente: www.codeso.info.PDA.Pilahuin.

3.2. Historia del sector

El Ecuador cuenta con una rica tradición en relación a la fabricación de calzado. Se describe que los inicios de esta tradición se remontan a la época de la colonización de los españoles; aunque alcanzó su clímax, desde el punto de vista social, político y cultural, cuando un artesano local confeccionó un par de botas para el libertador Simón Bolívar, siendo éste uno de los eventos más trascendentales, del sector en la época. En la actualidad y con el desarrollo de la ciencia y la técnica se ha perfeccionado y perfilado la confección de calzado en el país, extendiéndose la tradición hasta nuestros días (Cortéz, 2009).

En el ámbito local es de destacar que la producción de calzado fue creciendo día a día hasta alcanzar cifras significativas. Se reporta que en la ciudad de Ambato, en el año 1994, existían 3200 fabricantes de calzados, los que aumentaron la producción representando hasta el 80 de la producción nacional en las décadas del 80 y 90 del pasado siglo (SENPLADES, 2013).

Múltiples tendencias económicas, como el cambio de moneda en Ecuador, han influido de manera negativa en el sector, así con la dolarización el país se ha convertido en un mercado muy tentativo para los negocios, lo que ha influido en que los 350 fabricantes de calzado que quedan a nivel nacional han tenido que ingresar en procesos de mejoras continuas para poder hacer frente a la competitividad existente. Estos cambios, unidos al apoyo de entidades financieras nacionales y extranjeras han hecho posible que estos productores y sus

empresas se mantengan presentes en el mercado, cumpliendo con altos estándares de calidad en el producto ofertado.

3.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

3.3.1. Diagnóstico inicial. Análisis FODA de CALTU

La situación actual del sector está matizada por nuevas líneas económicas y tendencias actuales del mercado mundial de la confección de calzado. Para comenzar, el primer paso fue realizar un primer taller con la presencia de directivos y socios de la cámara, que dio la oportunidad de que cada uno de los directivos y socios pudieran expresar sus criterios relacionados con aspectos medulares que pueden influir de forma positiva o negativa en el proceso productivo. (CALTU, 2012).

La recolección de información es una de las características fundamentales que reúne el FODA como técnica de planeación, lo cual contribuye de manera significativa en la generación de ideas que pueden tener una gran influencia en el futuro organizacional de cualquier empresa. Este es un proceso basado en la creatividad y en la intuición que constituya la base del análisis de la situación empresarial, ya que reúne criterios de todos los actores involucrados en el proceso productivo, dígase administrativos, técnicos, trabajadores y personal de apoyo que tienen diferentes puntos de vista y criterios sobre la situación empresarial; por lo que este tipo de oportunidades no debe pasar desapercibida

ya que permitirá obtener de primera mano y a la vez examinar las amenazas, fortalezas y debilidades de todo el proceso (CALTU, 2012).

Una vez recopilada la información del organismo privado sectorial, se procedió a aplicar encuestas encaminadas a obtener elementos sobre la opinión de los miembros relacionado con los servicios de la cámara. Este proceso investigativo permitió obtener una serie de opiniones, criterios y sugerencias que fueron agrupándose por afinidad en grupos de ideas relacionadas con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en torno al proceso productivo de la cámara. Una vez resumidas las propuestas fue imprescindible efectuar las matrices ofensivas (oportunidades y fortalezas) y defensivas (debilidades y amenazas), a las cuales se les asignó una puntuación discontinua y descendiente para poder analizar su valor numérico y con esto su grado de influencia (STRATEGA BDS, 2006).

En los cuadros siguientes se presentan los resultados de las matrices:

Tabla Nº 2. Matriz de área ofensiva. 2015

Relación: **Alta = 5; Media = 3; Baja = 1; Ninguna = 0**

| <div>OPORTUNIDADES</div> <div>FORTALEZAS</div> | Cooperación internacional | Misiones al exterior | Apertura mercados X TLC | Asociatividad (economía de escala comprar por volumen c/descuento) | Oportunidad de benchmarking | Representatividad nacional | |
|--|---------------------------|----------------------|-------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|----|
| | | | | | | | |
| Fortaleza financiera | 5 | 3 | 0 | 3 | 3 | 5 | 19 |
| Participación en ferias | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 26 |
| Acción proactiva de socios | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 20 |
| Empresas agremiadas establecidas | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 18 |
| Representatividad de la producción | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 28 |
| Gremio dinámico | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 12 |
| Buenas relaciones con la prensa | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Vinculación pública y privada | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 14 |
| Disposición para el cambio | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 12 |
| TOTALES | 20 | 20 | 11 | 11 | 18 | 16 | |

Fuente: ESTRATEGA BDS.

Tabla Nº 3. Matriz de área defensiva. 2015

Relación: **Alta = 5; Media = 3; Baja = 1; Ninguna =**

0

| DEBILIDADES AMENAZAS | Servicios ofertados | Capacitación del personal | Falta equipos, personal, tecnología | Falta de colaboración de socios | Falta de involucramiento de proveedores (cadena) | Capacitación al agremiado | Falta de información nacional | Falta de información inter-nacional | Falta identificación de procesos | Desarrollo de proyectos | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|-----------|
| Escasez MO calificada | 3 | 5 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 5 | 5 | 24 |
| Asociaciones paralelas | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 38 |
| Globalización mercado | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| Riesgo País | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 9 |
| Costos servicios públicos | 5 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 19 |
| TOTALES | 19 | 19 | 14 | 6 | 10 | 14 | 14 | 8 | 13 | 23 | |

Fuente: ESTRATEGA BDS.

3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se materializó a partir del taller realizado, más fue el punto de partida de todo el volumen de información recopilada para establecer la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

3.4.1. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN

En toda empresa es de suma importancia conocer de primera mano los intereses que tienen los distintos grupos y cómo se relacionan estos intereses con la misión de la empresa, en otras palabras, se pudiera definir que en toda empresa es necesario identificar y estudiar los grupos de interés que la componen, así como establecer la relación que tienen los mismos con el objeto social de la empresa (Max & Hopenhayn, 1986).

La misión significa el objeto social de la empresa, es decir, el por qué se ha creado la misma; por su lado, la visión es el sueño, lo que se quiere alcanzar, el futuro al cual se dirigirá la empresa. La visión debe partir del objeto social de la empresa (misión) a través del planteamiento correcto y concreto de los objetivos que regirán las líneas y directrices generales de la empresa (Max & Hopenhayn, 1986).

Al aplicar estos conceptos de misión y visión a CALTU tuvieron en cuenta la razón de ser de la cámara así como las funciones básicas a desarrollar en el

entorno en que se sitúa. Partiendo de un enfoque esclarecedor de los propósitos e identificando su razón de ser y su objeto social, queda definida la misión de la siguiente forma: ***“Brindar servicios innovadores y de excelencia con personal capacitado y socios altamente comprometidos, a través de alianzas estratégicas”***. (CALTU, 2012)

La visión, al englobar la perspectiva futura de la empresa, contiene el análisis de las aspiraciones, el sueño, las pretensiones de la cámara; indicando el camino a seguir y encerrando el sentido de lo que se quiere lograr, de lo que se quiere representar para los demás y a la vez por lo que se quiere que sea identificada la empresa. (Max & Hopenhayn, 1986).

Una adecuada formulación o estructuración de la visión genera un mayor compromiso y entusiasmo entre los integrantes de la organización, al verse identificados con ese sueño, además de que propicia un clima organizacional matizado por la unidad y el trabajo direccionado hacia el objetivo plasmado en la visión; un ambiente de compromiso e identificación, por parte de todo el personal que labora en la organización (Estratega BDS, 2006).

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados e identificando la imagen futura de CALTU, su visión quedó consignada de la siguiente forma: ***“Ser una institución sólida con representatividad nacional que agrupe socios altamente competitivos de la cadena del cuero y calzado, contando con alianzas estratégicas con organismos de cooperación, que permita a sus***

socios participar en eventos internacionales y posicionar sus productos en mercados externos". (CALTU, 2012)

3.4.2. ESTABLECIMIENTO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE LA INSTITUCIÓN

Una vez establecida la misión y la visión de CALTU era necesario establecer e identificar los principios y valores necesarios para conducir el proceso de direccionamiento estratégico. Los **principios** son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos **principios** se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos (americo.usal.es, 2006).

Los principios identificados en CALTU fueron la responsabilidad social, conciencia crítica constructiva, equidad territorial, la ética, la lealtad y la creatividad (STRATEGA BDS, 2006).

Los valores son definidos como manifestaciones concretas del bien que son intuitas por los miembros de la organización de forma consciente o emocionalmente, ejemplos de valores altamente destacados, establecidos e identificados en CULTU destacan el liderazgo, el diálogo, la cooperación, la autonomía, la previsión, el crecimiento institucional y la puntualidad.

3.4.3. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Los objetivos de toda organización se desprenden de la interpretación de la misión de la misma, a la vez son los que, al ser cumplidos, garantizaran cumplir la visión trazada por cualquier organización o institución. Por lo que CALTU se proponen como objetivos estratégico:

- Organizar misiones internacionales para desarrollar inteligencia de mercado.
- Incrementar y mejorar los servicios ofertados para evitar la competencia de asociaciones paralelas y fortalecer la representatividad nacional.
- Incrementar un programa de capacitación al personal del gremio para aumentar la competitividad de la institución frente a la globalización.

Además estos objetivos permiten, en un corto plazo, tener una presencia dinámica y competitiva en el mercado nacional e internacional, en el caso de CALTU se trazaron como objetivos estratégicos el desarrollo de proyectos aprovechando la trayectoria de los socios, la representatividad del gremio y los fondos aportados por la cooperación internacional; desarrollar la inteligencia de mercado a través de la realización de misiones internacionales que fortalecerá la representatividad nacional evitando la competencia de asociaciones paralelas partiendo de un incremento y mejora de los servicios ofertados.

Otros de los objetivos trazados fue desarrollar programas de benchmarking para acceder a la información y aumentar la competitividad de la institución frente a la globalización mediante la implementación de programas de capacitación para el personal del gremio.

Paralelamente a los objetivos estratégicos fue necesario identificar o trazar objetivos operacionales que facilitaran el cumplimiento de los estratégicos; en este sentido señalamos retomar la razón de ser de la CALTU como una instancia de convergencia en búsqueda de beneficio para los empresarios y empresarias del sector; establecer convenios internacionales con instituciones que organizan foros, rondas de negocios, ferias, etc. para que el sector cuero y calzado tenga más y mejoras alternativas para desarrollar inteligencia de mercado; instruir a los empresarios y empresarias del sector con conocimientos científicos que les permitan tener las herramientas necesarias para la toma de decisiones administrativas, financieras y gerenciales y por último promover la conformación del asociativismo empresarial entre los empresarios y empresarias del sector.

3.4.4. DEFINICIÓN DE METAS E INDICADORES

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados es imprescindible trazar metas que permitan su consecución, como elemento medidor de estas metas se definieron una serie de indicadores que reflejan el cumplimiento o no de las metas trazadas.

Las principales metas definidas por CALTU incluyen la contratación de expertos en proyectos para generación e implementación de los mismos; la participación en ferias nacionales e internacionales para exponer productos y obtener insumos; implantar sistemas de software para monitorear el proceso productivo, mantener informado y conocer las opiniones de los empresarios y empresarias; perfeccionar los mecanismos auditores de control interno y aumentar los programas de capacitación para todos los directivos y asociados.

De igual forma se establecieron los indicadores de control de ejecución seguimiento y cumplimiento de dichas metas. Como son: contar con experto en desarrollo de proyectos y transferir el conocimiento al personal de CALTU, participaciones en ferias internacionales de calzado y cuero, reducción de costos por importación de materia prima, así como consultorías anuales sobre desarrollo de proveeduría.

3.4.5. MONITOREO PERIÓDICO DE CONSECUCIÓN DE METAS

Los procesos de monitoreo son imprescindible para cualquier programa o proyecto. Se define la palabra monitoreo como el seguimiento rutinario y continuo de las actividades de un programa a través de una medición regular y continua, con la finalidad de fiscalizar la realización de las actividades programadas. Los resultados revelan si las actividades del programa se están efectuando de acuerdo a los planes, y detallan el grado de manejo de los servicios de la Cámara.

Al monitorear de forma continua (mensual) la consecución de metas, se analiza también la calidad con que se logran las mismas, es decir, la forma, adecuada o no en que están recibiendo los servicios de la cámara los empresarios y empresarias del sector Cuero y Calzado.

Al evaluar la forma en que son recibidos los servicios por el grupo objetivo, se comienza un proceso de búsqueda continua de inconvenientes generados durante el proceso, lo que permite una identificación operativa de problemas para su corrección. La participación activa en la búsqueda de deficiencias y sus soluciones de los(as) empresarios(as) despierta el accionar crítico de los mismos acerca de sus necesidades. Estos procesos de monitoreo y evaluación incitan a las personas a reflexionar sobre su trabajo, identificar las fortalezas y debilidades de la cámara y considerar estrategias alternativas para fortalecerla.

Es importante recalcar que, como empresa, los servicios dados por CALTU necesitan ser cuantificados en relación al número de socios que los están disfrutando. Un papel fundamental para lograr esta meta lo juegan los sistemas de monitoreo, como fuente principal de recolección de información relacionada con la disponibilidad de servicios prestados por CALTU que son disfrutados por la mayoría de los empresarios y empresarias del sector Cuero y Calzado. A pesar de que este seguimiento no garantiza con exactitud el conocimiento numéricos de empresarios y empresarias que disfrutan de los servicios, si ofrece una perspectiva de cómo se va comportando ese fenómeno para poder tomar medidas encaminadas a la erradicación de deficiencias en este sentido.

3.5 REVISIÓN DE ACCIONES

Se necesita desarrollar e implementar estrategias para abordar las necesidades de las(os) empresarias(os), identificar las acciones y actividades que se requieren para implementar dicha estrategia y cuantificar los recursos adicionales necesarios para llevar a cabo las actividades, estos elementos resultan vitales para llevar a cabo un eficaz proceso de diseño de servicio en las áreas de fortalecimiento, estudios, equipamiento y capacitación.

Se debe destacar que la evaluación del diseño de programa también es un aspecto de la evaluación de proceso, ya que el diseño del programa puede influir de manera negativa en su posterior ejecución y éxito. La identificación de problemas en el diseño de un determinado programa ayuda a interpretar errores que propician que no se desarrollen sus objetivos y en caso de ser exitoso el programa, saca a relucir los elementos positivos del diseño que propiciaron su correcta ejecución.

Por último señalar que una de las acciones claves para el éxito del programa, es mantener un seguimiento periódico y continuo de todos los procesos, lo que permitirá tener una medida exacta del cumplimiento de metas y acciones de los programas, facilitando realizar cambios o modificaciones de ser necesarios.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DEL DESARROLLO HUMANO Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS MICRO ORGANIZACIONES.

4.1. INTRODUCCIÓN

La CALTU agrupa a los productores del calzado bajo una visión altamente competitiva e innovadora con socios orientados a la innovación, además establece alianzas estratégicas con otros sectores productivos y cuenta con personal capacitado para lograr un adecuado posicionamiento del calzado a nivel internacional.

Esta perspectiva orientadora al desarrollo tecnológico y servicio está contemplada en la definición de su misión cuando expresan como su finalidad *“Brindar servicios innovadores y de excelencia con personal capacitado y socios altamente comprometidos, a través de alianzas estratégicas”* (CALTU, 2012).

A fin de establecer realmente lo que se pretende CALTU determinó entre sus objetivos estratégicos:

- Evitar la competencia de asociaciones paralelas y fortalecer la representatividad nacional mediante el incrementar y mejorar los servicios ofertados.
- Aumentar la competitividad de la institución frente a la globalización mediante la implementación de un programa de capacitación para el personal del gremio

De la misma manera contempla en su plan estratégico dentro de las metas e indicadores con relación al desarrollo tecnológico:

- Formular y concretar un Plan de Capacitación en las áreas de Diseño, Desarrollo de Productos, Adopción de Tecnologías, Mantenimiento.

En relación con el establecimiento de los objetivos estratégicos y atributos organizacionales de las empresas asociadas a la CALTU podemos apreciar el énfasis en las actividades organizacionales y técnicas, en tal sentido también se considera relevante el estudio del espectro humano. Para este propósito es necesario identificar formas de medición del desarrollo humano complementarias a la estrategia de gestión organizacional, a través de un fundamento teórico que nos permita identificar indicadores orientados a la evaluación del desarrollo humano y la satisfacción de las personas en dicha organización.

4.2 IDENTIFICAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES DE PYMES QUE ESTÉN EN EL CAMINO DEL DESARROLLO HUMANO INTEGRAL.

- **OBJETIVOS PARA CON LOS EMPLEADOS Pyme CALTU.**

- Identificar a nivel funcional las dimensiones a evaluar sobre desarrollo humano y su caracterización para configurar una herramienta útil para las empresas de la CALTU, a fin de determinar el nivel de satisfacción del personal.
- Identificar necesidades y satisfactores de desarrollo humano clasificándolas según categorías axiológicas como normativa para su evaluación, basado en sistematizaciones existentes.
- Generar un instrumento estableciendo dimensiones, indicadores y categorías sobre desarrollo humano para analizar cuantitativamente los indicadores de satisfacción.

4.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Alkire define el desarrollo humano como un proceso que acrecienta las opciones y la libertad de las personas permitiéndoles alcanzar un mayor nivel de potencial de habilidades y de bienestar.

Esta definición se basa en que las personas tienen necesidades que se solventan con la realización de determinados trabajos, por lo que

complementariamente requieren salud, educación, seguridad y vivienda; dimensiones estas que son fundamentales para lograr un desarrollo humano sostenible.

Una vez entendido este criterio corresponde conceptualizar lo que se entiende por necesidades. Max-Neef define que "las necesidades no solo son carencias sino también, y simultáneamente, potencialidades humanas individuales y colectivas", clasificándolas según categorías existenciales de ser, tener, hacer y estar.

Los satisfactores son considerados formas de ser, tener, hacer y estar de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades, por lo que son cambiantes y circunstanciales. Es así como lo define Manfred Neff, quien a su vez los clasifica según categorías axiológicas de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

Para el propósito de valoración del desarrollo humano se constituye como herramienta útil una taxonomía pluridimensional, que distinga claramente entre necesidades y satisfactores.

Los niveles de satisfacción del ser humano, tanto desde el punto de vista personal o familiar, están basados en el estado emocional de agrado, derivado de la percepción de una realidad como valiosa, al menos en la medida de lo que se esperaba, cumpliendo con sus expectativas previas (Gastelz, 2001).

En definitiva es indispensable disponer de un indicador cuantitativo del desarrollo humano que permita identificar la percepción de la calidad de vida de las personas en las organizaciones, así como de los elementos que influyen de manera positiva o negativa en dicha percepción; considerándose esta una de las principales diferencias en relación con el desarrollo tecnológico que solo evalúa los objetos o cosas y sus procedimientos (Gastelz, 2001).

Para proceder a evaluar el desarrollo humano, se debe determinar una matriz de necesidades y satisfactores; seleccionar las referentes al desarrollo humano que han sido propuestas por la ONU y el Plan del Buen Vivir como política de estado nacional (SENPLADES, 2013).

Se basan los criterios de selección, según la propuesta de Max-Neff, en las siguientes categorías axiológicas.

Tabla Nº 4. Criterios de selección según categorías axiológicas. 2015.

| Necesidades según categorías existenciales | SER | TENER | HACER | ESTAR |
|---|---|-------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Necesidades según categorías axiológicas | | | | |
| • Criterio 1 Subsistencia | Salud física, salud mental, y adaptabilidad | | | |
| • Criterio 2 Protección | Adaptabilidad, autonomía, solidaridad. | Seguridad social, ahorros, trabajo. | | |
| • Criterio 3 Entendimiento | | | | Ámbitos de formación integrativa |
| • Criterio 4 Participación | | | | Ámbitos de interacción participativa. |
| • Criterio 5 Ocio | | | | Espacios de encuentro, tiempo libre |
| • Criterio 7 Creación | | Habilidades, destrezas. | Trabajar, inventar, idear. | |
| • Criterio 8 Identidad | Pertenencia | | Comprometerse, integrarse | |
| • Criterio 9 Libertad | Tolerancia | Igualdad de derechos. | Discrepar, optar, diferenciarse. | |

Fuente: modificado de Manfred A. Max-Neef

4.4. IDENTIFICAR DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS AXIOLÓGICAS DEL DESARROLLO HUMANO LAS NECESIDADES Y SATISFACTORES DE LOS EMPLEADOS PYMES COMO NORMATIVA PARA SU EVALUACIÓN

La encuesta de evaluación de satisfacción de desarrollo humano está elaborada en tres partes, orientadas a identificar la gestión de las personas en la organización, lo que permite obtener información para diagnóstico, y en base a evidencias establecer planes de mejora en el ámbito del desarrollo.

La primera parte de la encuesta se encarga de recoger la información relacionada con las características generales y datos sociodemográficos de los empleados de la Pyme CALTU (tabla 4) y contó con cuatro dimensiones con un total de 17 ítems o factores y 17 preguntas.

Tabla N° 5. Características generales de los empleados Pyme CALTU. 2015.

| Características generales | Factor Items | Preguntas |
|----------------------------------|--|------------------|
| 1. Datos generales | <ol style="list-style-type: none">1. Edad2. Escolaridad3. Identidad sexual4. Situación civil5. Lugar de residencia6. Identidad cultural | 6 |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| 2. Datos laborales | 1. Relación de dependencia. 2. Cargo ocupacional 3. Función en la empresa | 3 |
| 3. Salud física. | 1. Salud general 2. Enfermedades psicosomáticas 3. Peso y talla 4. Limitación física. | 4 |
| 4. Nivel socio-económico | 1. Ingresos 2. Egresos 3. Vivienda 4. Miembros familiares | 4 |

En la segunda parte se recogió información relacionada con las necesidades y los satisfactores del desarrollo humano (tabla 5); esta parte está estructurada por 7 dimensiones, los cuales a su vez incluyen 17 ítems o satisfactores y 17 preguntas.

Tabla Nº 6. Características generales de los empleados Pyme CALTU. 2015.

| Dimensiones de Necesidad | Satisfactor Ítems | Preguntas |
|---------------------------------|--|------------------|
| 5. Subsistencia | 1. Salud física 2. Salud mental | 2 |
| 6. Protección | 1. Solidaridad 2. Ahorro 3. Seguridad social 4. Trabajo digno | 4 |

| | | |
|-------------------------|---|---|
| 7. Entendimiento | 1. Educación y formación. | 1 |
| 8. Participación | 1. Espacios interculturales 1. Encuentro común | 2 |
| 9. Creación | 1. Habilidades 2. Oportunidades | 2 |
| 10. Identidad | 1. Pertenencia 2. Compromiso | 2 |
| 11. Libertad | 1. Igualdad de derechos y oportunidades 2. Tolerancia 3. Respeto 4. Discrepancia | 4 |

La tercera y última se utiliza para obtener la información que permita describir la percepción de los empleados en relación del ámbito laboral. Cuenta con 9 dimensiones que abarcan 19 ítems con igual número de preguntas (tabla 6).

Tabla Nº 7. Percepción de los empleados sobre nivel de satisfacción en el ámbito laboral. 2015.

| Dimensiones de Necesidad | Satisfactor Items | Preguntas |
|-----------------------------------|---|------------------|
| 12. Condiciones de trabajo | 1. Físicas y ambientales 2. Seguridad 3. Horarios | 3 |
| 13. Formación - educación | 1. Formación laboral. 2. Formación personal. 3. Necesidad y | 3 |

| | | |
|---|--|---|
| | petición de formación | |
| 14. Promoción y desarrollo personal | 1. Desempeño 2. Rol 3. Promoción | 3 |
| 15. Reconocimiento | 1. Valoración del cargo 2. Valoración de las personas | 2 |
| 16. Organización y gestión del cambio | 1. Organización 2. Estabilidad 3. Coordinación y comunicación 4. Esfuerzos de la empresa | 4 |
| 17. Clima organizacional | 1. Relación y colaboración 2. Ambiente de trabajo | 2 |
| 18. Retribución | 1. Salario empresa 2. Salario comparativo | 2 |
| 19. Comunicación interna | 1. Sugerencias de trabajadores 2. Información suficiente y adecuada | 2 |
| 20. Identificación con la filosofía organizacional | 1. Información corporativa 2. Planes de acción 3. Orientación al cambio 4. Mejoramiento continuo. | 4 |

4.5. CONDENSACIÓN DE NECESIDADES Y SATISFACTORES A EVALUAR

Tabla Nº 8. Mapeo de condensación de necesidades y satisfacciones

| NIVEL ORGANIZACIONAL | NIVEL PERSONAL |
|--|---|
| GESTIÓN ORGANIZACIONAL | NECESIDADES Y SATISFACTORES HUMANOS MANFRED NEEF. |
| <ul style="list-style-type: none">• Condiciones de trabajo• Formación y educación• Promoción y desarrollo• Reconocimiento• Retribución• Organización y gestión del cambio• Clima organizacional• Clima de trabajo• Identificación con la filosofía organizacional• Objetivos y planes de acción | <ul style="list-style-type: none">• Subsistencia• Entendimiento• Participación• Identidad• Creación• Protección• Libertad |

La tabla 8 muestra la condensación de necesidades y satisfacciones según modelo propuesto por Manfred Neff , adaptado al ámbito organizacional.

Con los datos obtenidos se confeccionó una base de datos en Microsoft Excel, se utilizó la estadística descriptiva para la variable cualitativa y medidas de dispersión y tendencia central para las variables cuantitativas. El esquema que se utilizó como referencia para el análisis de los distintos ítems o contenidos es el propuesto por Vitori en el año 2001.

Tabla Nº 9. Esquema para el análisis de ítems y contenidos. 2015.

| <i>Porcentaje del colectivo</i> | <i>Consideración</i> |
|--|---------------------------------|
| ➤ De 80 % satisfechos y muy satisfechos | Áreas excelentes |
| - 70%-80% de Ss. satisfechos y muy satisfechos | Áreas fuertes |
| - 50%-69% de Ss. satisfechos y muy satisfechos | Áreas con oportunidad de mejora |
| < 50% de Ss. satisfechos y muy satisfechos | Áreas que requieren mejorar |

En la tabla 9 se muestran los valores y consideraciones expresados por Vitori en el años 2001. Los resultados serán expresados en tablas y gráficos para mejor comprensión de los lectores

CAPÍTULO V

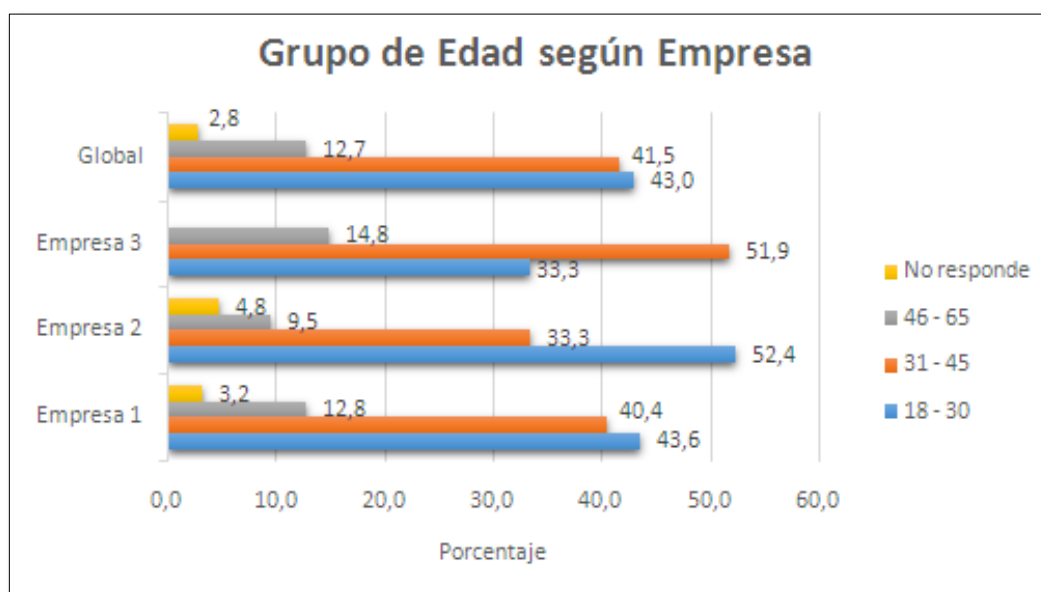
RESULTADOS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS A CALTU DE ACUERDO A INDICADORES DE GESTIÓN.

5.1. RESULTADOS

5.1.1. Parte I: CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU

- Características Generales

Gráfico Nº 1 Población según grupo de edad



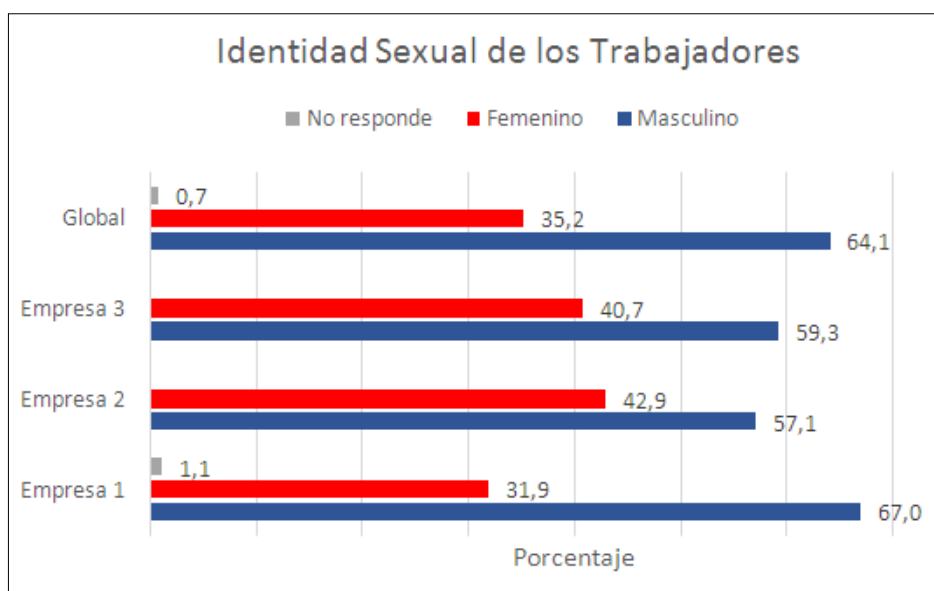
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

La distribución de la población en una empresa según grupos de edad, tiene que ver con un sistema de empleo diverso y de fuerza laboral, para el caso

de las Pymes de la investigación, la edad predominante de los trabajadores se concentra entre el grupo de 18 a 30 años con el 43%, sin ser exclusivamente una diferencia marcada, ya que el grupo de edad de 31 a 45 años (41.5%) también es una fuerza laboral importante.

El 12,7% de trabajadores corresponden a un grupo de edad de más de 45 años, lo que se conoce como fuerza laboral de experiencia.

Gráfico Nº 2 Población según Identidad Sexual



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva – Investigador

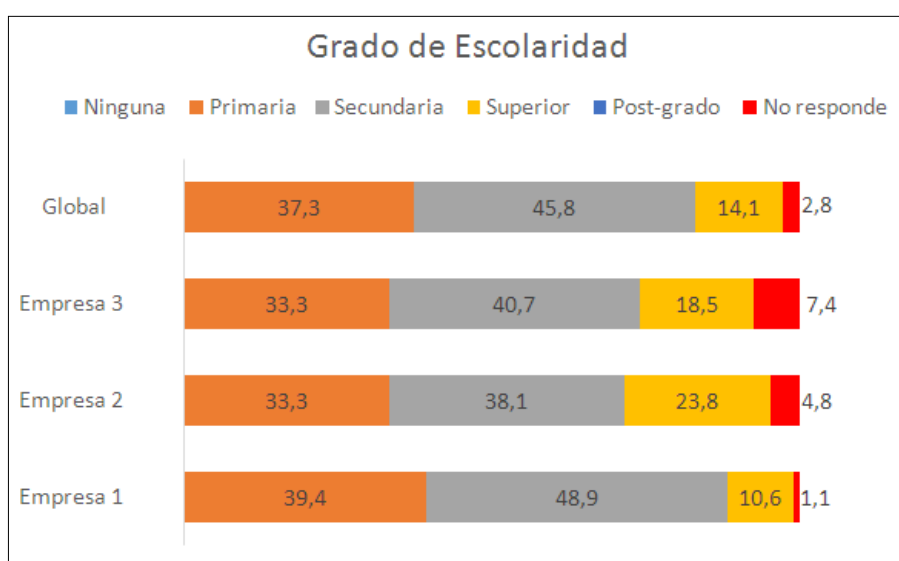
La tendencia mayoritaria en las micro empresas de estudio, en relación a la identidad sexual es la Masculina con el 64.1% en el global, frente a un 35.2% de Mujeres. La relación entonces de manera global es de 7 hombres a 3 trabajadoras mujeres por cada 10 empleados. El contexto lo define como una necesidad de la fuerza obrera, aun cuando los enfoques de género y equidad imposibilitan mantener este tipo de estereotipos, sin embargo, en este tipo de

empresas se mantiene la hegemonía masculina como predominante de la fuerza laboral.

La brecha con mayor representatividad de hombres es la empresa 1 con un porcentaje del 67%, frente al 31.9% de mujeres. En la empresa 2 esta diferencia no es muy significativa 57.1% hombres y 42.9 mujeres, y en la empresa 3 presenta una representación del 59.3% de hombres y 40.7% de mujeres.

Esta desventaja por cuestión de género aumenta la brecha de vulnerabilidad en la mujer, lo cual no se considera como desarrollo humano si hay desigualdad de derechos en el ejercicio de las oportunidades laborales.

Gráfico Nº 3 Distribución de la población según grado de escolaridad

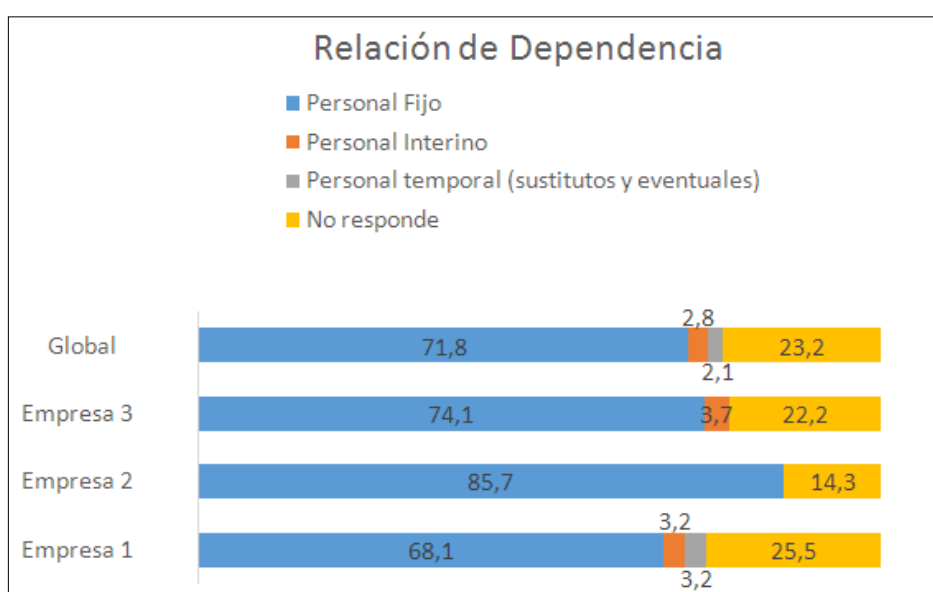


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Uno de los factores que se evalúan en desarrollo humano es el nivel de educación al que accede la población de un país, para el caso de la investigación, la mayor cantidad de trabajadores (45,8%) han cursado el nivel secundario, el 37,3% solo la primaria y apenas el 14,1% han llegado a un nivel superior, sin que

esto indique que han terminado una carrera universitaria. Si se revisa la información del cuadro n° 1, la fuerza de trabajo en su mayoría es la del grupo de edad de 18 a 30 años, lo cual indica que no existe posibilidad de aumentar el porcentaje de escolaridad encontrada, dado que los grupos de trabajadores han superado la edad acorde al nivel de escolaridad, a no ser que se apoye a los mismos para completar el bachillerato y/o alguna situación técnica.

Gráfico N° 4 Población según relación de dependencia

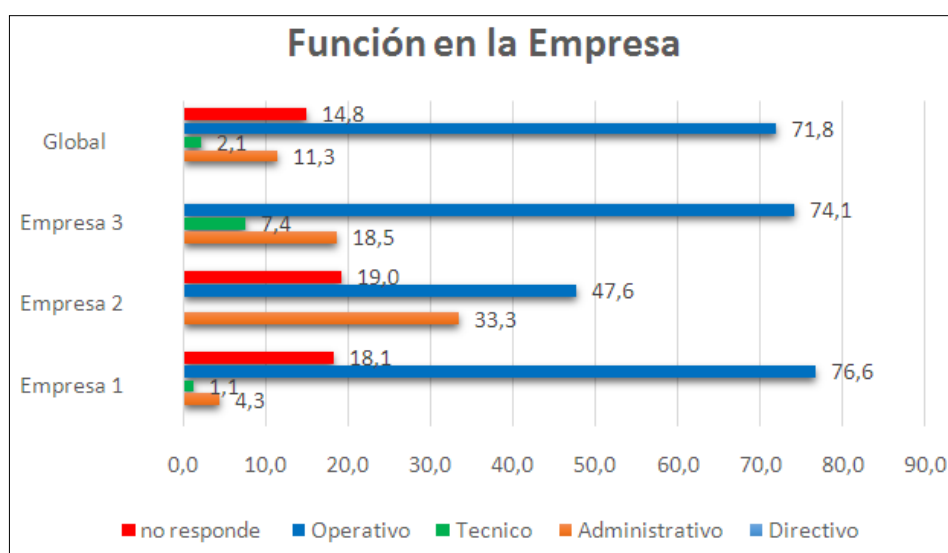


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

La tendencia en el país es el desempleo y subempleo, con alarmantes índices a nivel de la población, lo cual incrementa la vulnerabilidad en determinados grupos, sin embargo, entre los hallazgos de la investigación, se encuentra un escenario totalmente distinto, ya que en el dato global el 71,8% de trabajadores del Pymes CALTU se encuentran registrados como personal fijo, el 2,8 como interino y como personal temporal apenas el 2.1%.

Lo que llama la atención en el cuadro es el alto porcentaje de trabajadores que decidieron no responder a la pregunta de investigación, a pesar, de que en las indicaciones se señaló que las respuestas servían exclusivamente para la investigación, por ello, la anonimidad, entonces presumiblemente existen razones para pensar que existe otro tipo de relación de dependencia que no consideró la investigación o existe temor de los trabajadores a expresar su relación con la empresa.

Gráfico N° 5 Población según la función en la empresa



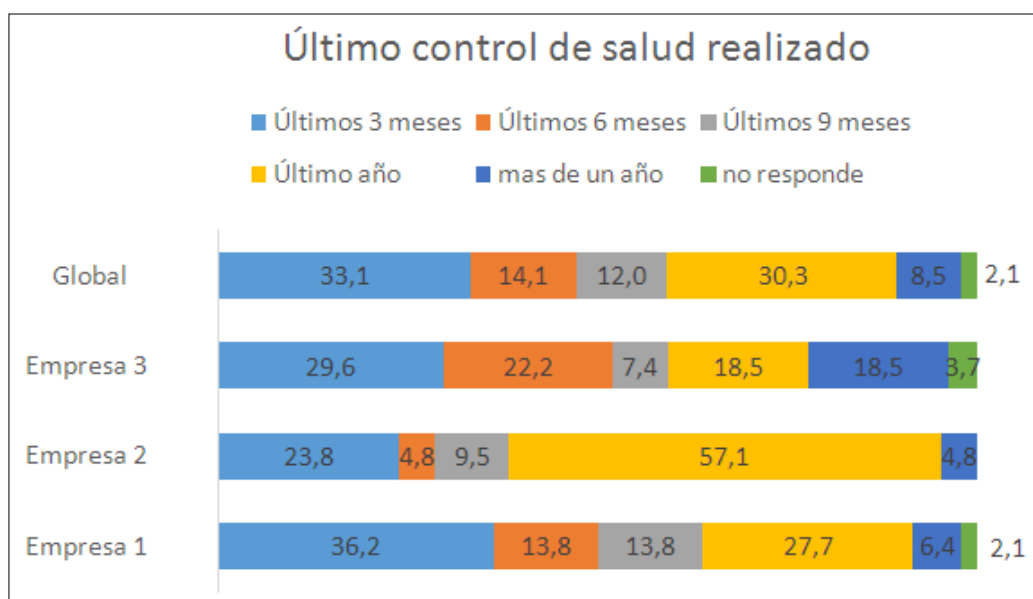
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva – Investigador

En la totalidad de la investigación se cuenta con 142 trabajadores procedentes de tres empresas que son parte de la Pymes CALTU, de los cuales el 72% es operativo, el 11% es administrativo y el 2% es personal técnico. Existe un desase en la información recogida, del 15% de encuestados que no respondieron a la pregunta de cuál es la función que desempeña en la empresa.

No se recogieron datos de directivos, por el procedimiento que se dio a la recolección de la información que fue a través de los funcionarios que actuaron como voceros de las empresas en este proceso.

- **Características de Salud Física**

Gráfico N° 6 Último Control de Salud realizado

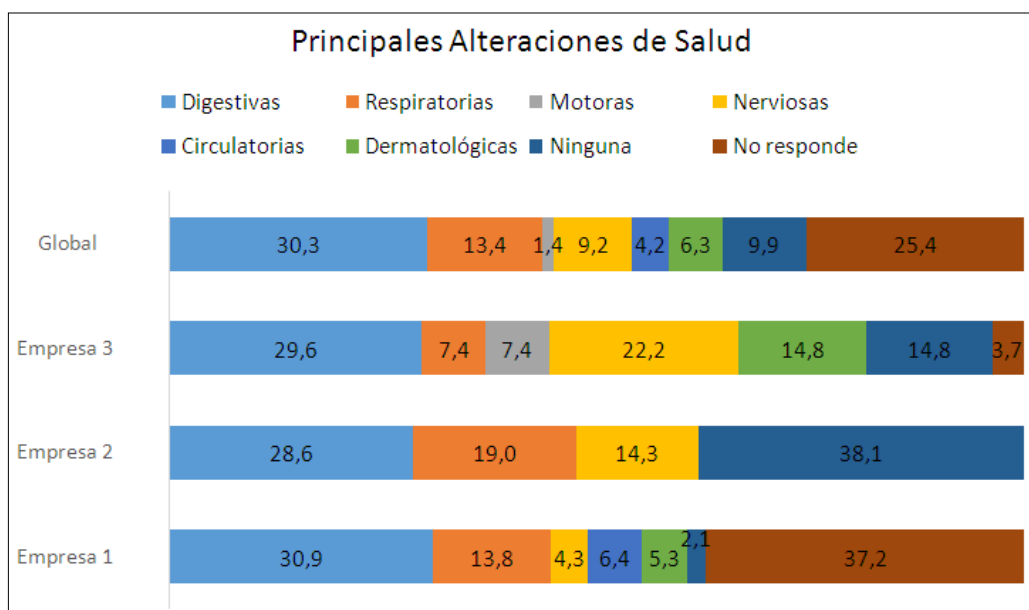


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Otro importante aspecto de las características del grupo de estudio son las características de salud física, es decir, entender las condiciones a los que están expuestos los trabajadores en el marco de la salud, pero al no tratarse de una investigación netamente médica, se utiliza preguntas que ponen en contexto las aptitudes de los trabajadores frente a su salud, los hallazgos mayoritarios son el 33.1% que se realizó el último control de salud en los últimos 3 meses, pero en una simétrica relación otro grupo que representa el 30.3% lo hizo dentro del último año.

Un 8.5% responde que su último control de salud lo hizo hace más de un año, indicadores que indican una despreocupante situación de descuido a la salud preventiva.

Gráfico N° 7 Principales Alteraciones a la Salud



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

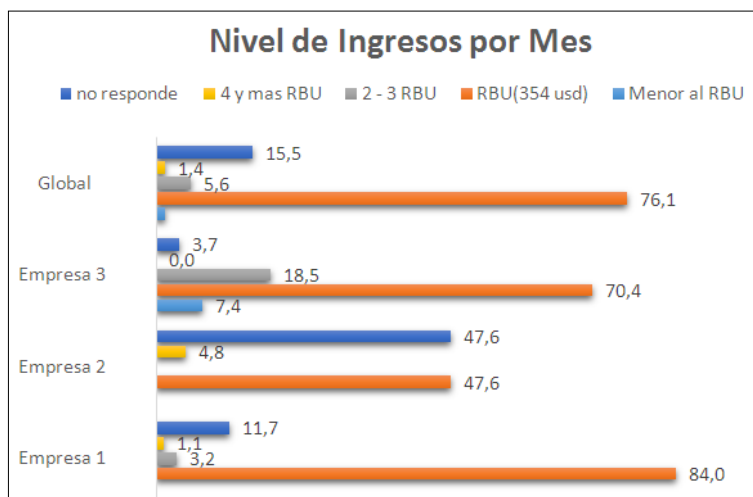
Las situaciones de salud que se han convertido en un problema para la satisfacción personal de los trabajadores provienen de diferentes factores que pueden o no estar ligados a la acción laboral, sin embargo, los problemas ya se han presentado en el 64,7% del total de trabajadores, lo que indica que 7 de cada 10 trabajadores ya presenta problemas de salud.

Entre los principales problemas de salud se encuentran las alteraciones digestivas, como principal problema con el 30.3%, seguidas por el 13.4% de alteraciones respiratorias, un 9.2% con alteraciones nerviosas, dermatológicas

(6.3%) y circulatorias con el 4.2%. El 9,9% menciona no tener ningún problema y el 25.4% no responde.

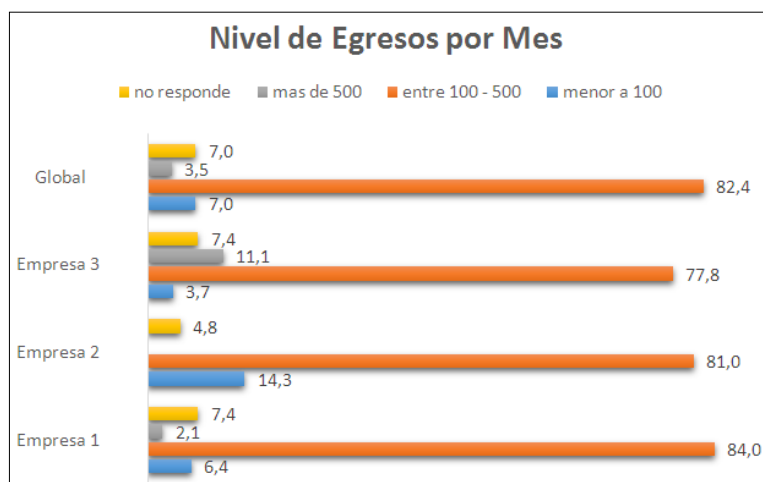
- **Características Socio – económicas**

Gráfico Nº 8 Nivel de Ingresos familiares por Mes



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva – Investigador

Gráfico Nº 9 Nivel de Egresos familiares por Mes

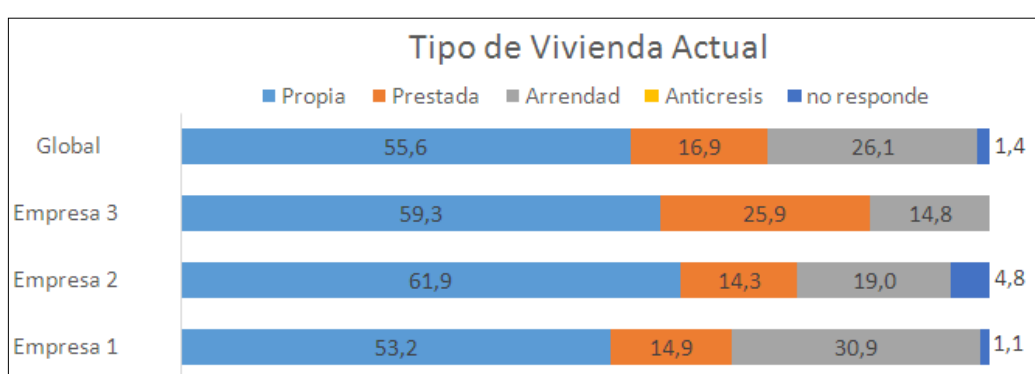


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Otro factor que mide desarrollo humano es la capacidad económica de las personas, en la investigación se contrasta estos dos indicadores económicos

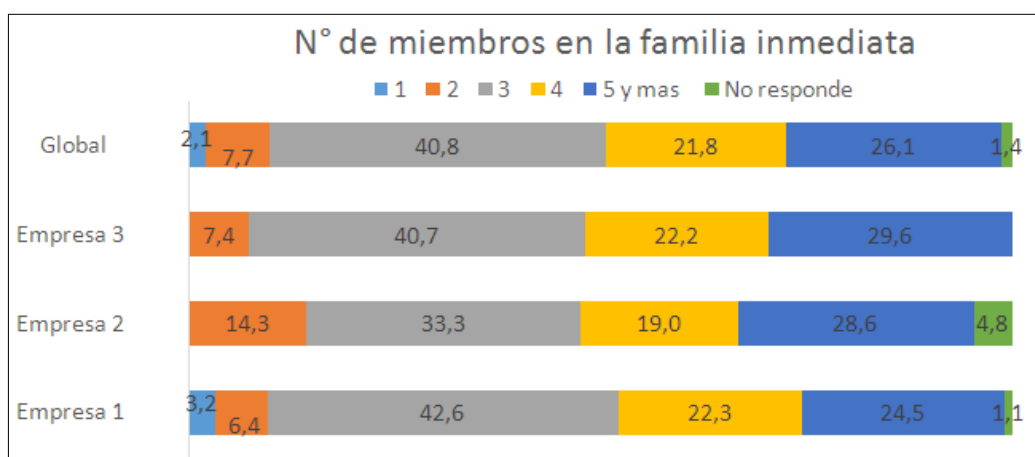
ingresos y egresos familiares por mes, notándose claramente que la mayoría de trabajadores encuestados perciben un ingreso igual a un salario básico (76.1%), y en la gráfica de egreso el gasto familiar mensual entre 100 y 500 usd representa el 82.4%, lo que indica que el trabajador gasta lo que gana al mes, lo cual no le permite tener un margen de utilidad para el ahorro. Esto se conoce como vivir al diario, lo que resta posibilidades de desarrollo y crecimiento económico.

Gráfico N° 10 Tipo de Vivienda Actual



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva – Investigador

Gráfico N° 11 Número de miembros familiares



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Otra forma de medir el desarrollo humano es la satisfacción de la necesidad de vivienda digna y segura (propia), así como la cantidad de miembros

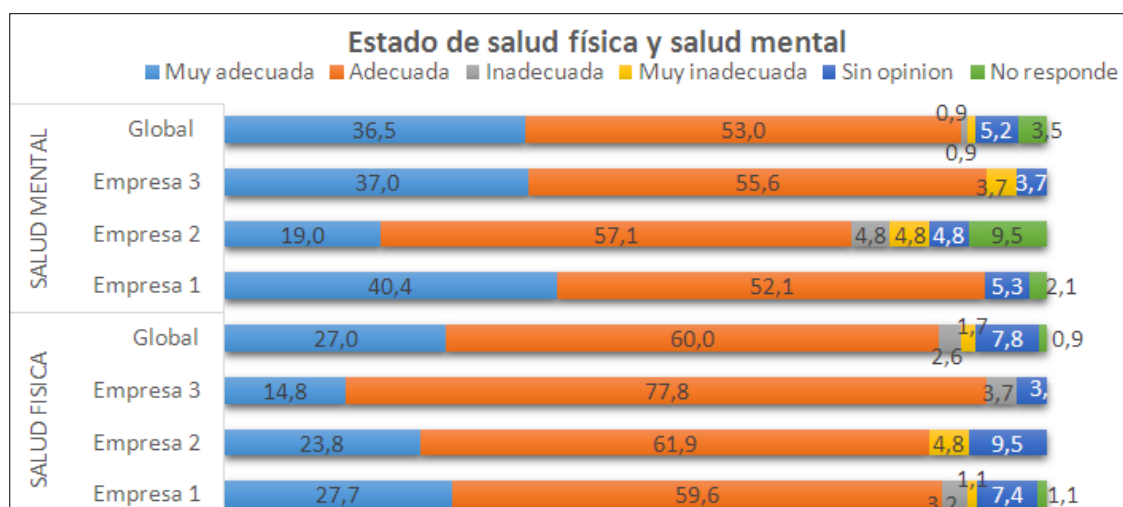
por familia, para poder satisfacer todas sus necesidades básicas de alimentación, educación, vestuario y recreación. La investigación revela que apenas el 55,6% de trabajadores vive en el tipo de vivienda propia, el 26,1% y el 16,9% lo hace en viviendas arrendadas y prestadas respectivamente. La estadística de este indicador es que 4 de cada 10 trabajadores no tienen acceso a vivienda propia.

De igual manera el 47,9% de trabajadores tiene una familia de 4 y más miembros, mientras que el 40,8% de las familias son compuestas por tres miembros, lo que significa que el 88,7% de trabajadores tienen familias de 3 y más miembros, sueldos básicos, egresos mensuales iguales a sus ingresos, viviendas no propias, lo que se traduce en una situación complicada al momento de decidir si existe o no un desarrollo humano mejorado, indiscutible situación si se la compara con la población pobre del país.

5.1.2. Parte II: PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU SOBRE NECESIDADES Y SATISFACTORES DE DESARROLLO HUMANO

- Subsistencia

Gráfico Nº 12 Estado de Salud Física y Salud Mental



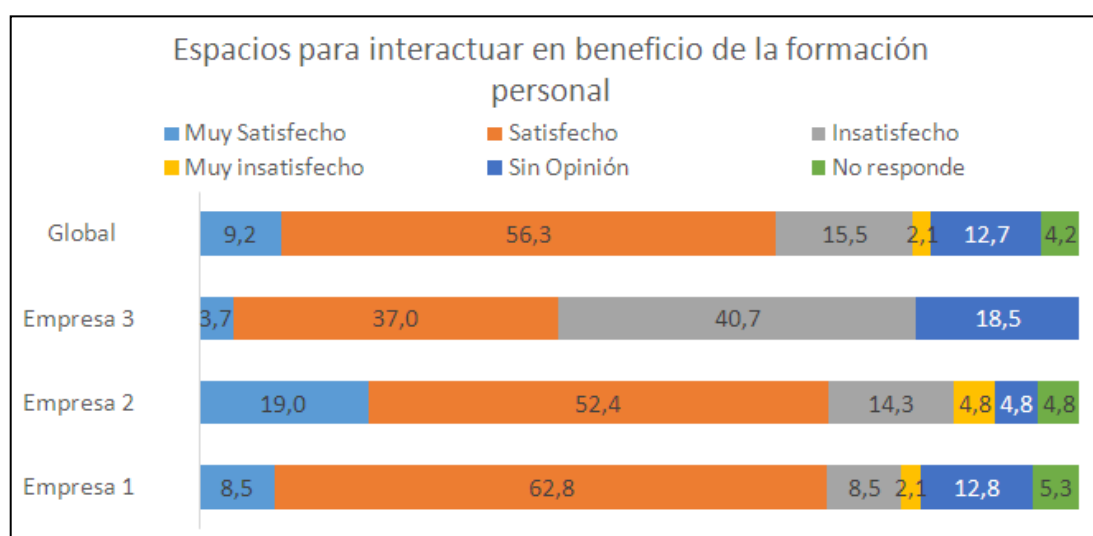
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

El siguiente grupo de resultados reflejan las necesidades y satisfactores de desarrollo humano según categorías axiológicas propuestas por Max Neef, y en base a las categorías existenciales. La necesidad axiológica de Subsistencia en relación a la salud física y mental (Necesidad de “Ser”) los trabajadores promedian con el 56.5% la opción de Adecuada y el 31.8% responden Muy Adecuada.

Es decir esta necesidad, según la percepción de los trabajadores estaría satisfecha en 9 de cada 10 trabajadores, sin embargo esta es una estadística subjetiva si consideramos otros aspectos como el ingreso económico, las condiciones de vivienda, la carga familiar, entre otras, que generan por sí mismas condiciones de alteración psicológica como factores de riesgo que desarrollan estrés u otras alteraciones que afectan la salud mental.

- **Entendimiento**

Gráfico N° 13 Espacios para interactuar en beneficio de la formación personal

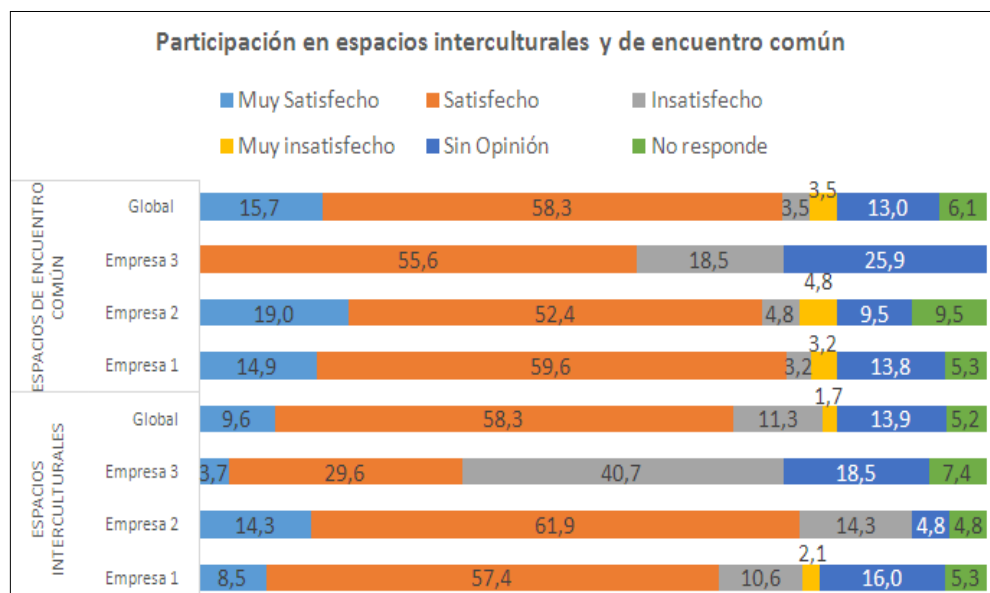


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

La necesidad de Entendimiento, analizada desde la categoría existencial del “Estar” en ambientes de interacción formativa, la investigación encuentra que el 65.5% de trabajadores manifiestan según su percepción el estar Satisfechos ante esta necesidad, pero la preocupación de la investigación es el porcentaje restante que representa el 34.5% de los trabajadores que se encuentran insatisfechos o han preferido no dar su opinión al respecto o simplemente no contesta la pregunta, acaso estas particularidades dan muestra de que no existe la misma mirada de oportunidad o acceso a estos espacios en donde se puede interactuar en beneficio de la formación personal como aspiración de todo trabajador para mejorar o superar las situaciones adversas y la falta de oportunidades para su superación.

- **Participación**

Gráfico N° 14 Participación en espacios interculturales y espacios de encuentro común



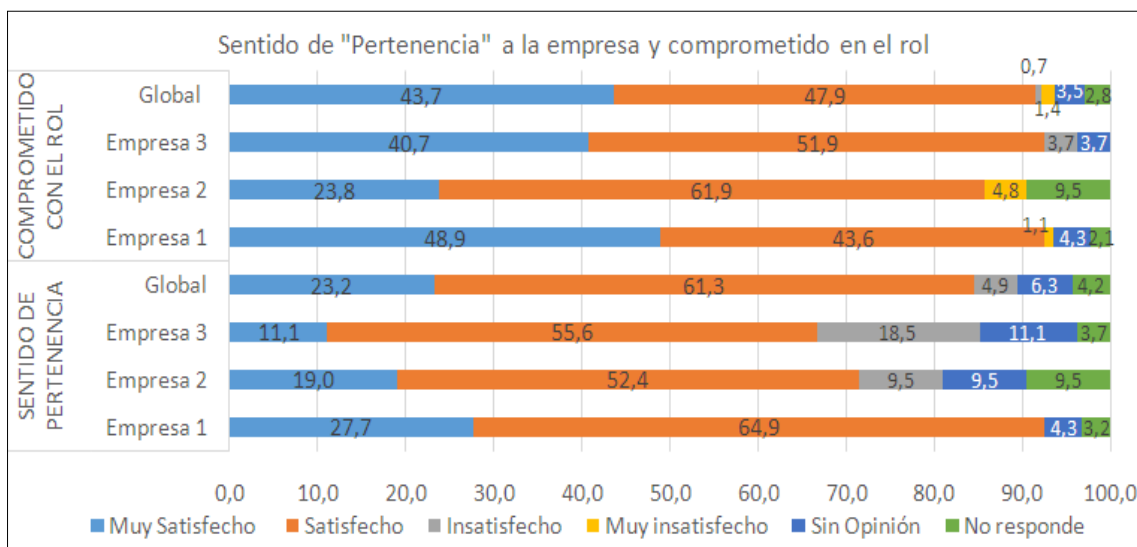
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Otra necesidad del ser humano es la Participación, estar presente en espacios interculturales o en espacios de encuentro común, es una categoría existencial de “estar” la cual, según las percepciones de los trabajadores encuestados el 67.9% manifiesta estar satisfecho, el 13% está insatisfecho, y el 13,9% prefiere no opinar, lo cual no es igual a no responde que también aporta con el 5.2% para los espacios interculturales.

Mientras que la tendencia hacia los espacios de encuentro común alcanza el 74% de trabajadores satisfechos, y el 13% no opina, el porcentaje aumenta para los que no responden con el 6.1%. En ambos casos existe una brecha que promedia el 29% de trabajadores que están insatisfechos con esta necesidad de participación.

- **Identidad**

Gráfico Nº 15 Sentido de Pertenencia con la empresa y comprometido con el rol



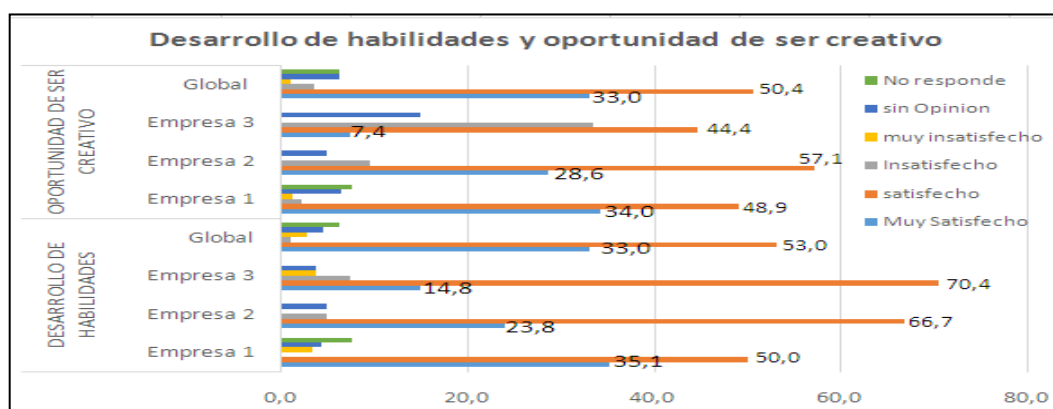
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Como parte de la investigación hacia la necesidad de Identidad, se valoró el sentido de pertenencia como categoría existencial de “ser” y el compromiso como parte del “hacer”, los resultados de Muy Satisfecho representa el 23.2% con respecto a pertinencia, mientras que el 43.7% con respecto al compromiso, esto indica que existe compromiso con el rol por parte de los trabajadores sin que esto implique su sentido de pertenencia con la empresa, la responsabilidad de trabajo es una fuerza obrera que indica que los trabajadores lo hacen como parte de sus valores personales.

Si se suma las percepciones de Muy Satisfecho y Satisfecho esta brecha es menos notoria ya que el porcentaje se mezcla, así el 84.5% del total de trabajadores manifiestan un sentido de pertenencia y un 91.6% manifiestan estar comprometidos con su rol. En todo caso existe entre un 10 y 15% de trabajadores que no están comprometidos con su rol ni tienen sentido de pertenencia con la empresa.

- **Creación**

Gráfico Nº 16 Desarrollo de habilidades y oportunidad de ser creativo



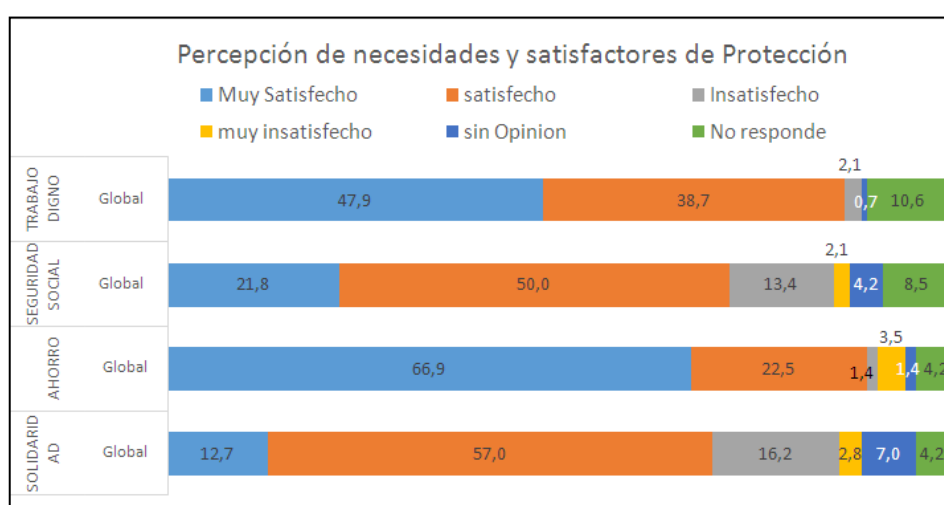
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Estos resultados corresponden a la necesidad de Creación, la misma que fue estudiada desde las categorías existenciales de “tener” y “hacer”, para el primer caso el haber desarrollado habilidades representa el 86% entre satisfechos y muy satisfechos, mientras que para el segundo caso la oportunidad de ser creativo el porcentaje considerando los mismos parámetros de satisfacción representa el 83.4%. Según esta percepción se puede concluir que existe el satisfactor en estos dos indicadores de la necesidad de Creación.

No es menos importante citar al 3,5% de trabajadores que han manifestado su insatisfacción de esta necesidad no satisfecha de haber desarrollado sus habilidades y el 4,4% que no ha tenido la oportunidad de ser creativo, afectando su necesidad de trabajar creando, innovando, inventar, idear, componer o diseñar, situación contraria al desarrollo.

- **Protección**

Gráfico N° 17 Percepción de necesidades y satisfactores de Protección



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

En el gráfico se analiza cuatro indicadores de la necesidad y satisfactor de Protección, en sus categorías existenciales de “ser” como la solidaridad y el “tener” como el ahorro, la seguridad social y el trabajo, desde la percepción de los trabajadores con respecto a la solidaridad el 69.7% manifiesta sentirse satisfecho con esta necesidad, sin embargo, el 16.2% y el 2.8% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos respectivamente, el 7% prefiere no opinar al respecto. El porcentaje de insatisfacción unido al deseo de no opinar y no contestar consigue un rango porcentual de 30.2%, alto en relación al desarrollo humano ya que 3 de cada 10 trabajadores no satisfacen su necesidad de protección en relación a ser solidario y sentir reciprocidad.

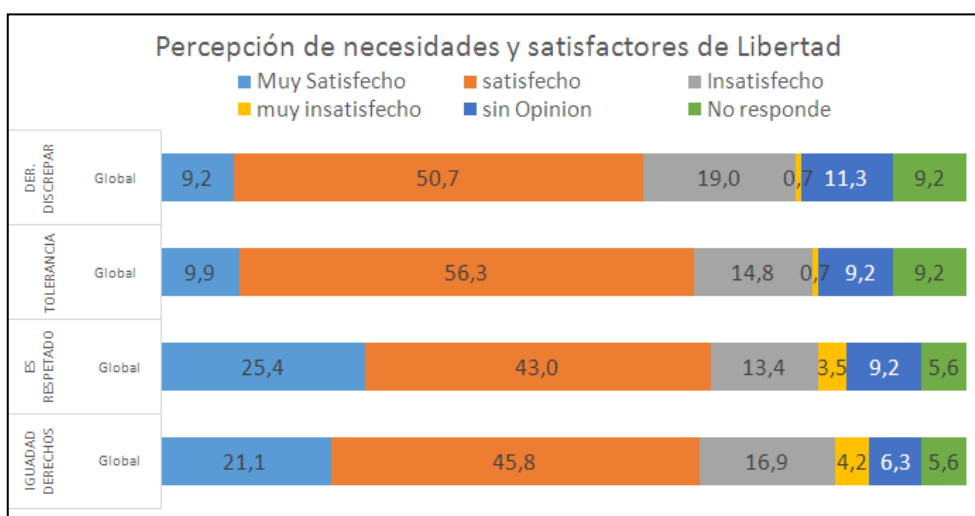
El indicador de ahorro, fue estudiado desde la pregunta al trabajador sobre si considera que el ahorro es importante para el futuro, a lo que el 89.4% considera satisfecho y muy satisfecho, pero contrariamente a lo encontrado en el perfil económico de los trabajadores en donde se puede apreciar que el nivel de ingresos mayoritariamente es de apenas un salario mínimo, y el gasto mensual está entre 100 y 500 dólares, con lo cual, es imposible para una familia de 3 y más miembros poder ahorrar para su futuro.

El indicador de seguridad social muestra un gran nivel de satisfacción (71.8%) en la percepción de los trabajadores, lo cual explica el nivel de ingresos amparados por la ley, pero esto agudiza el problema ya que disminuye el ingreso mensual real de la familia ya que del RBU debe descontarse el aporte obligatorio del IESS que por lo general se descuenta del valor de la remuneración acordada con el empleador. Sin embargo, existe el 15,5% de trabajadores que reconoce este desfase y manifiesta su insatisfacción.

En cuanto al trabajo, a pesar del desempleo vigente en el país, analizamos que el Pymes CALTU asegura a una gran parte de trabajadores con la estabilidad laboral, creando la percepción en el trabajador que el rol laboral que desempeña es digno y responde a su derecho de emplearse y desarrollar actividades que muevan su economía, tal es así, que evidentemente el 86.6% manifiestan satisfacción ante esta necesidad, es decir, 9 de cada 10 trabajadores ha desarrollado su satisfactor con relación al trabajo.

- **Libertad**

Gráfico N° 18 Percepción de necesidades y satisfactores de Libertad



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Esta necesidad de Libertad fue estudiada desde el disfrute y goce de derechos que de manera general deben ser satisfactores siempre para una vida integra y un desarrollo humano complaciente, el primer indicador corresponde a la percepción a cerca de sentirse tratado y gozar de igualdad de derechos, 66.9% manifiesta satisfacción, pero el 21.1% contradice a la mayoría. Existe una

tendencia de 3 por cada 10 trabajadores que no han satisfecho sus necesidades, en este indicador se mantiene esta relación, lo cual afecta el “tener” de esta necesidad axiológica.

En relación a la percepción de los trabajadores con respecto al goce del respeto de los demás, es decir, el sentirse respetado, el 68.4% se siente satisfecho, pero reiterativamente, el 16.9% manifiesta insatisfacción de esta necesidad, si a este grupo le añadimos el 9.2% y el 5.6% de quienes no opinaron y no contestaron, respectivamente, el porcentaje de insatisfacción alcanza el 31.7%, lo cual reitera lo expresado en el párrafo anterior.

El siguiente indicador hace referencia al haber desarrollado la capacidad de ser tolerante y ser tratado con tolerancia el 66.2% está satisfecho, pero el 15.5% insatisfecho, lo que llama la atención es el alto porcentaje de respuestas que evitan el opinar o simplemente no contestan a esta pregunta (9,2%) por cada uno, lo que representa el 18,4% de ausencia de respuesta en este indicador. Aquí el porcentaje acumulado de insatisfacción es de 33.9%.

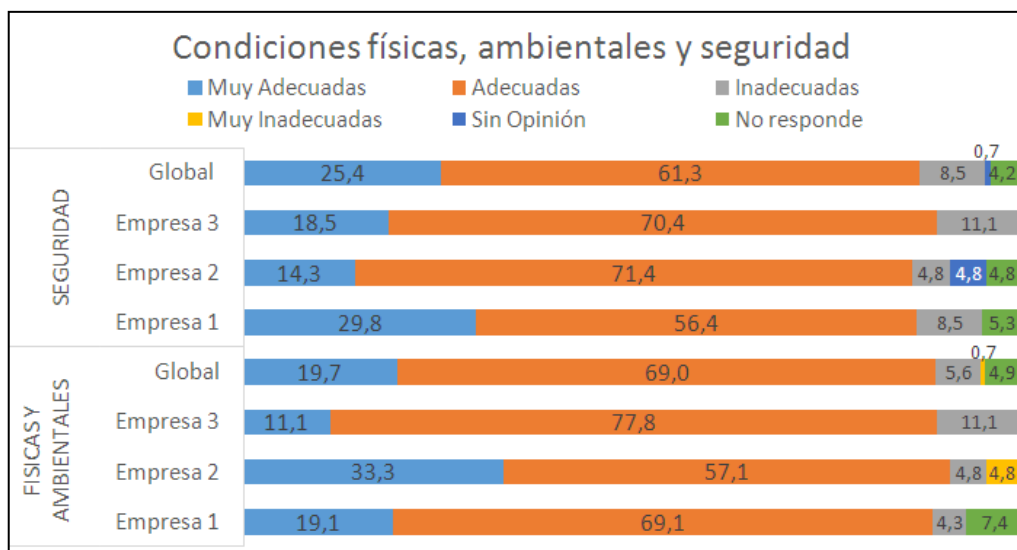
Según el autor Max Neef, la posibilidad de discrepar es una necesidad axiológica categorizada como existencial de “hacer”, lo cual, para el ser humano es una situación de poder discriminar entre dos o más opciones que posibiliten tomar decisiones en todo ámbito, lo cual no es común en organizaciones jerárquicas que invalidan esta posibilidad que es un derecho de naturaleza humana, sin embargo, la organización CALTU, la cual se ha conformado por agrupar necesidades comunes de un conglomerado común, debe propiciar esta y muchas opciones más en las que los trabajadores puedan gozar de la igualdad de oportunidades de ser parte o discrepar, proponer o no estar de acuerdo con

ciertos lineamientos de su organización, que de manera argumentada puede generar la oportunidad de cambiar ciertas posiciones empresariales.

En este análisis, los porcentajes de satisfacción bajan en relación a los tres anteriores, el 59.9% está satisfecho, pero el 40.1% de trabajadores no ha podido desarrollar este satisfactor en su lugar de trabajo, lo que supone un desinterés de la empresa por hacer partícipe a sus trabajadores de su planificación y propuestas.

5.1.3. Parte III: PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS PYME CALTU SOBRE NIVEL DE SATISFACCION EN AL AMBITO LABORAL

Gráfico N° 19 Percepción de las condiciones físicas, ambientales y seguridad del lugar de trabajo



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

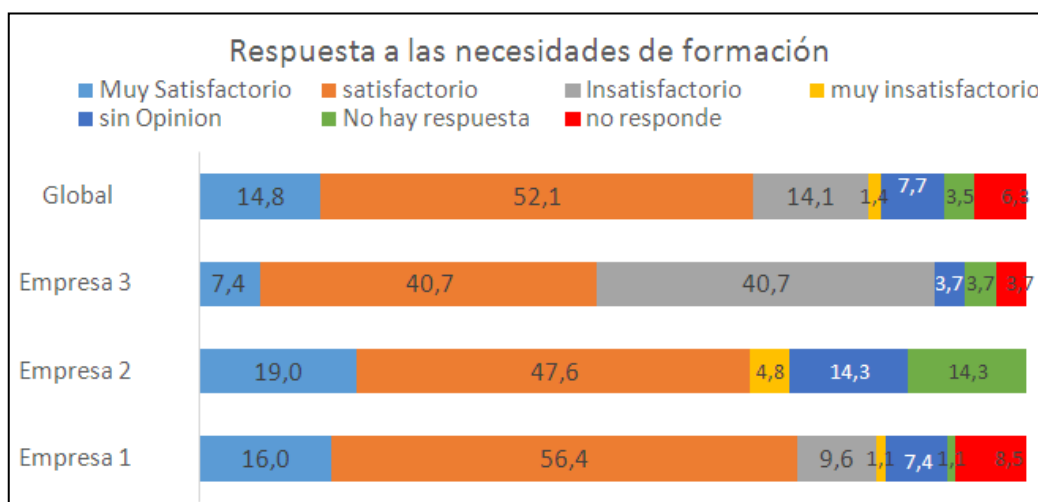
Claramente se evidencia que las condiciones físicas y ambientales de las empresas estudiadas en el 88.7% de la percepción de los trabajadores son adecuadas y muy adecuadas, es decir, 8 de cada 10 trabajadores trabaja en

espacios físicos y ambientales adecuados y a satisfacción del trabajador, pero que pasa con el 6.3% de los trabajadores que no tienen esta misma apreciación, dejando fuera a los trabajadores que decidieron no contestar. Este resultado puede indicar una desigualdad de derechos que fortalece los hallazgos anteriores.

Los ambientes y espacios laborales son lugares en donde el trabajador pasa 8 horas diarias ejerciendo una función específica, y se ha comprobado que incluso ese tiempo es mayor al que pasa y comparte con su familia, por tanto, es de admirarse que un porcentaje no tenga esta sensación de gusto o agrado de su lugar de trabajo.

- **Formación – Educación**

Gráfico N° 20 Percepción sobre la respuesta de la empresa a las necesidades de formación



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

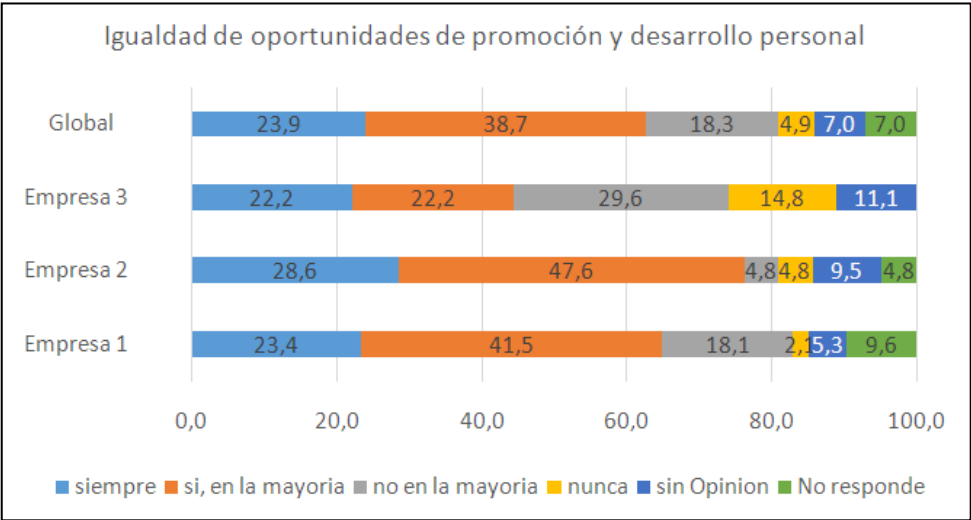
En relación a la formación y educación que el trabajador aspira, se hizo el estudio desde contar con la percepción de que la formación que ha recibido para el desarrollo de su trabajo la considera satisfactoria con el 84.5%, sobre la

posibilidad de formación en su desarrollo personal que ha ofrecido la empresa la percepción indica un 77.5% del grupo que manifiesta satisfacción, y al preguntar sobre la respuesta que da la empresa a las necesidades y peticiones de formación de los trabajadores el porcentaje baja aún más, considerando solo el 66.9% de trabajadores que están satisfechos.

Con esta información se comprueba que el interés de la empresa prima sobre el interés de aspiración de sus trabajadores, lo cual difiere de la verdadera esencia de la organización y contraria al desarrollo a escala humana.

- Promoción y Desarrollo Personal**

Gráfico Nº 21 Percepción a cerca de la igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo personal



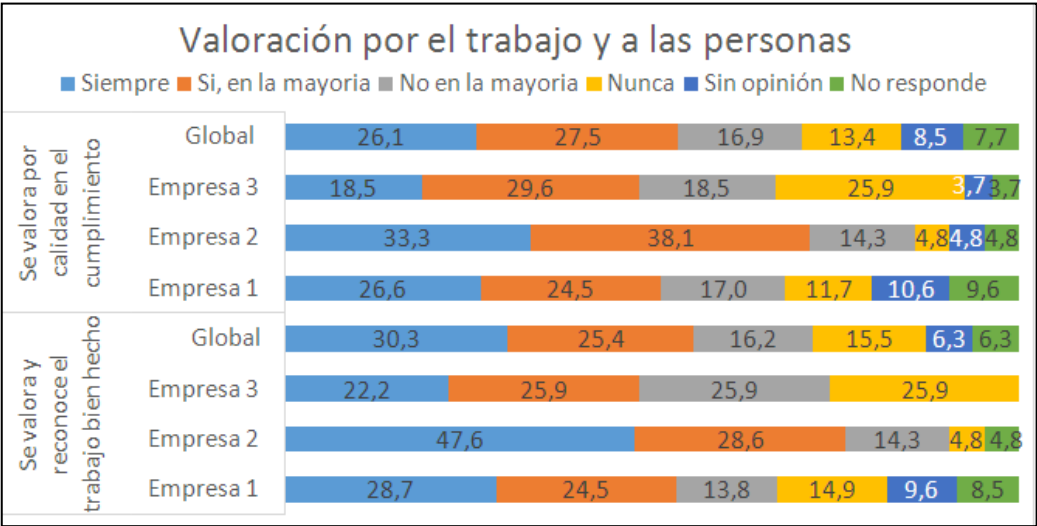
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
 Responsable: Eduardo Silva - Investigador

En la promoción y desarrollo personal la investigación plantea descubrir la percepción de los trabajadores sobre su satisfacción en relación al trabajo que

desempeña, el resultado alcanza un 83.8% del total del grupo hacia estar satisfecho, como segunda pregunta se plantea, si el grado de aprovechamiento de su capacidad profesional en su rol es alta, y el porcentaje marca apenas el 71.8% de trabajadores que considera está siendo aprovechada, el 13,4% dice que es bajo, es decir, la empresa no aprovecha sus capacidades, y al estudiar si la empresa ofrece iguales oportunidades de promoción y desarrollo personal el porcentaje de respuestas de “siempre” y “Si, en la mayoría” corresponde al 62.6%, un porcentaje significativo que indica “no, en la mayoría” igual al 18.3%, y un 4.9% que manifiesta que “nunca”. Un grupo de trabajadores que se mantiene en no opinar (7%) y un porcentaje igual para quienes no respondieron esta percepción.

- Reconocimiento**

Gráfico Nº 22 Percepción a cerca de la valoración y reconocimiento al trabajo y a las personas



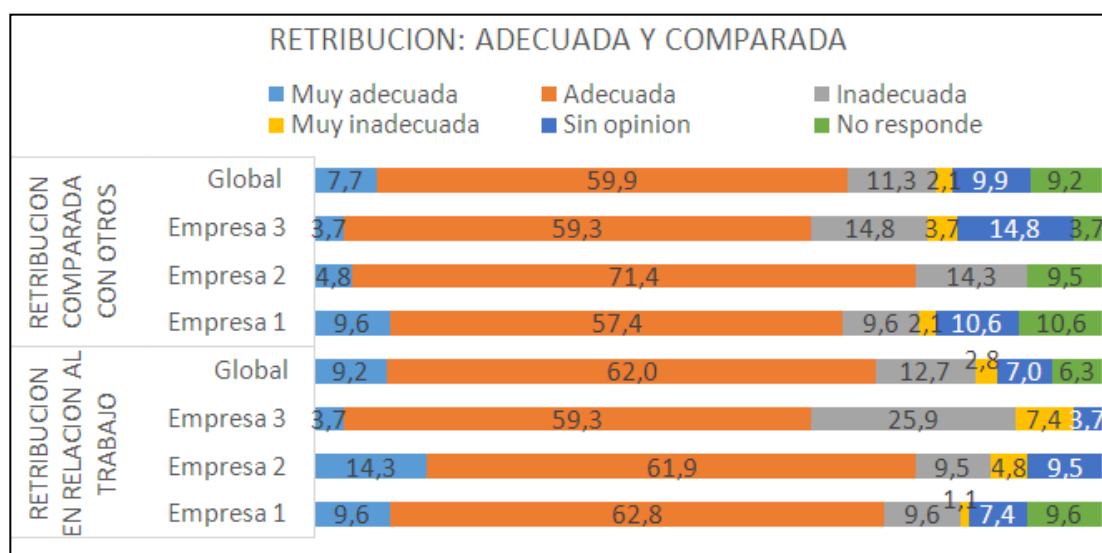
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
 Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Al medir el reconocimiento que da la empresa en relación al trabajo bien hecho y por otra parte el reconocimiento a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de su rol, los resultados de satisfacción, para el primer caso, las opciones de respuesta fue “siempre” con el 30.3%, “sí, en la mayoría” el 25.9%, contrario a esta posición se encontraría el 16.2% que dice “no, en la mayoría” y “nunca” el 15.5%, coincide la relación del 30% que percibe que la empresa no valora el trabajo.

Para el segundo caso las respuestas de “siempre” corresponde el 26.1%, “si, en la mayoría” el 27.5%, mientras que el 16.9% y el 13,4% respondieron “no, en la mayoría” y “nunca” respectivamente, de igual manera se refleja un 30% de trabajadores que percibe que la empresa no valora a las personas.

- **Retribución**

Gráfico Nº 23 Percepción a cerca de la Retribución total en relación al trabajo y comparada con la de otros



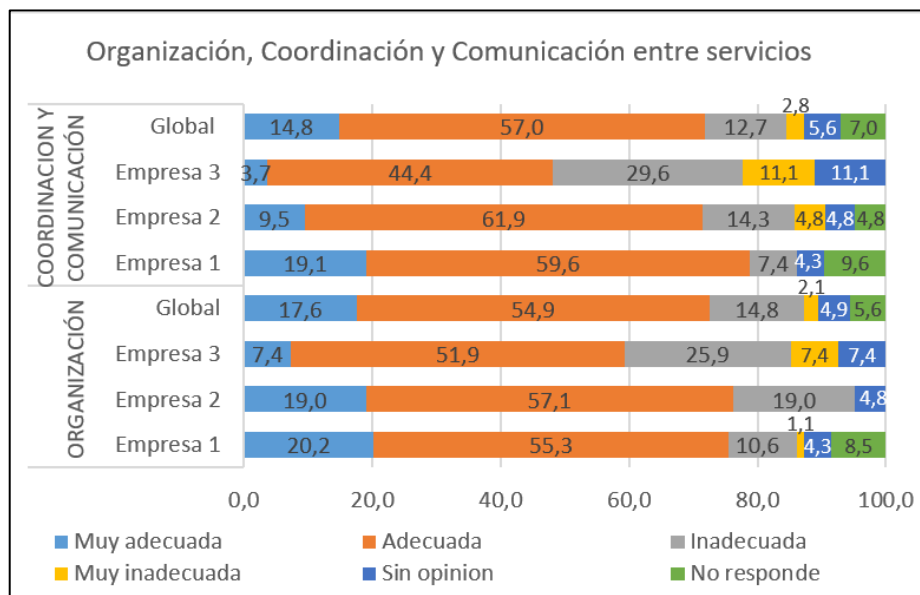
Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Para el análisis de la Retribución que los trabajadores perciben en relación a su trabajo, el 71.2% considera adecuado y muy adecuado, mientras que quienes consideran inadecuada y muy inadecuada su retribución es el 15.5%, con un adicional de 13.3% que no opina y no contesta, lo que agudiza este problema.

El segundo segmento de este análisis corresponde a conocer la posición de los trabajadores frente al hecho de considerar adecuado o inadecuado su retribución comparada con las retribuciones de otros integrantes de la empresa y los resultados son los siguientes: muy de acuerdo el 7.7%, de acuerdo el 59.9%, inadecuado y muy inadecuado el 13,4%, y la preocupante situación del 19.1% de trabajadores que no opina y no contesta.

- **Organización y Gestión del Cambio**

Gráfico Nº 24 Percepción sobre Organización de la empresa y Coordinación y Comunicación entre servicios

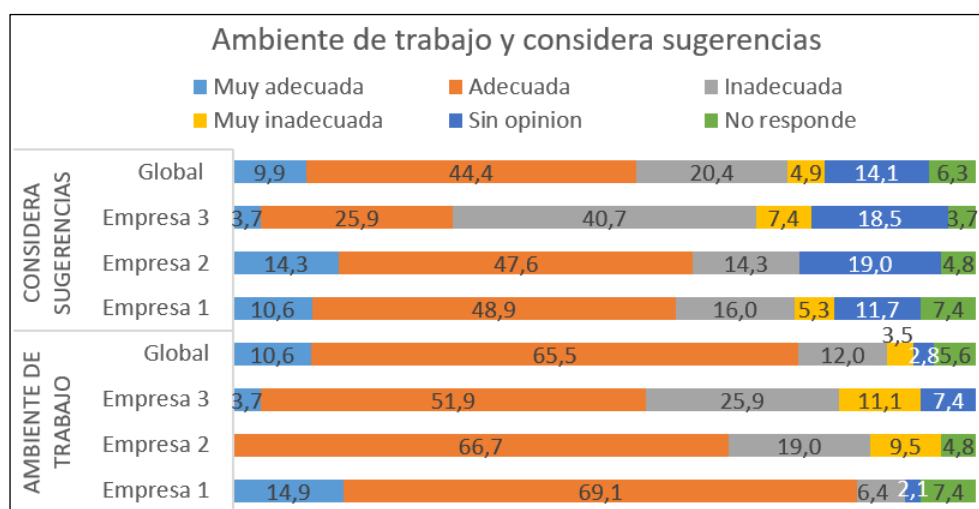


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

La organización, coordinación y comunicación dentro de una empresa es fundamental para el desarrollo y la imagen institucional, por lo tanto, la percepción de quienes la conforman debe ser al unísono bien conocida y reconocida. En esta investigación, la percepción que se tiene en relación a la organización es del 72.5% que menciona que es adecuada, el 14.8% dice que es inadecuada y el 2.8% asegura estar muy inadecuada. En relación a la coordinación y comunicación entre los servicios de la empresa el 71.8% dice en adecuada, y el 15,5% se mantiene en que es inadecuada, el 12.6% no opina y no contesta.

- **Clima Organizacional / Clima de Trabajo**

Gráfico Nº 25 Percepción sobre el Ambiente de Trabajo y la empresa considera sugerencias de los trabajadores



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

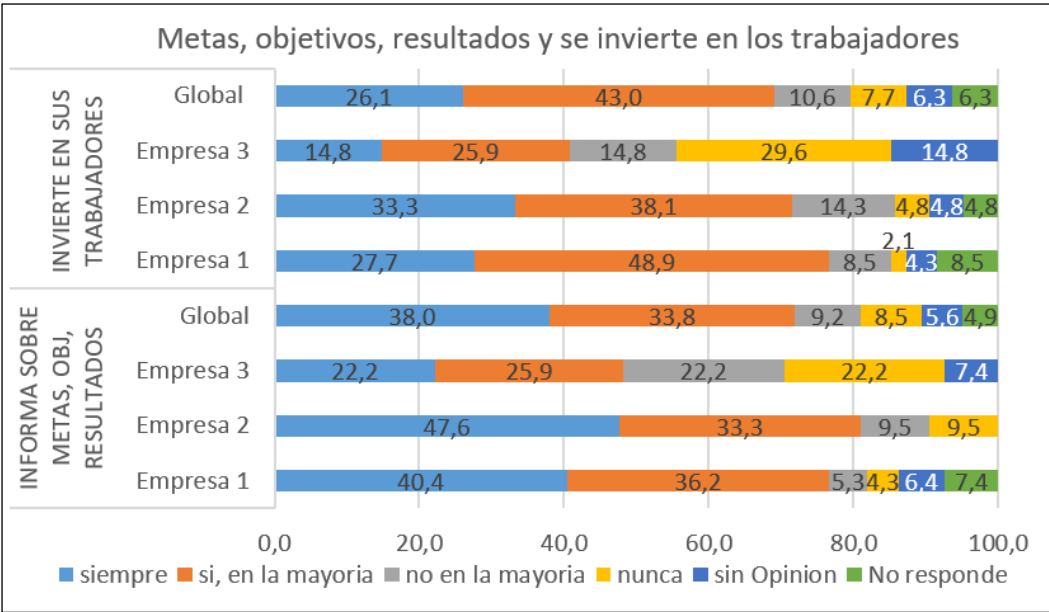
El clima organizacional y el clima de trabajo es otro de los aspectos importantes de una empresa, en relación a este ámbito la percepción de los trabajadores que dicen que el ambiente de trabajo es adecuado corresponde el 76.1%, mientras un 15,5% mantiene que es inadecuada. Haciendo una

comparación entre empresas, la empresa uno es la que mejor ambiente laboral oferta con el 84% de trabajadores que lo precisa y la empresa tres es la que peor ambiente de trabajo oferta ya que tiene el más alto porcentaje de opiniones que dicen que es inadecuada con el 37%.

Para el caso de la percepción a cerca de la empresa considera las sugerencias y aportes de los trabajadores, es decir, son escuchadas y hay alguna respuesta, el resultado es del 54,3% manifiestan que es adecuada, y el 25,3% sostiene lo contrario, un alto porcentaje (14,1%) que prefiere no opinar, y un 6,3% que no responde. Si se suma a la población que piensa no son escuchadas las sugerencias y los aportes de los trabajadores el porcentaje de insatisfacción en general es del 45.7% del total de encuestados.

- Identificación con la filosofía organizacional**

Gráfico N° 26 Percepción sobre información de metas, objetivos, resultados y se invierte en los trabajadores

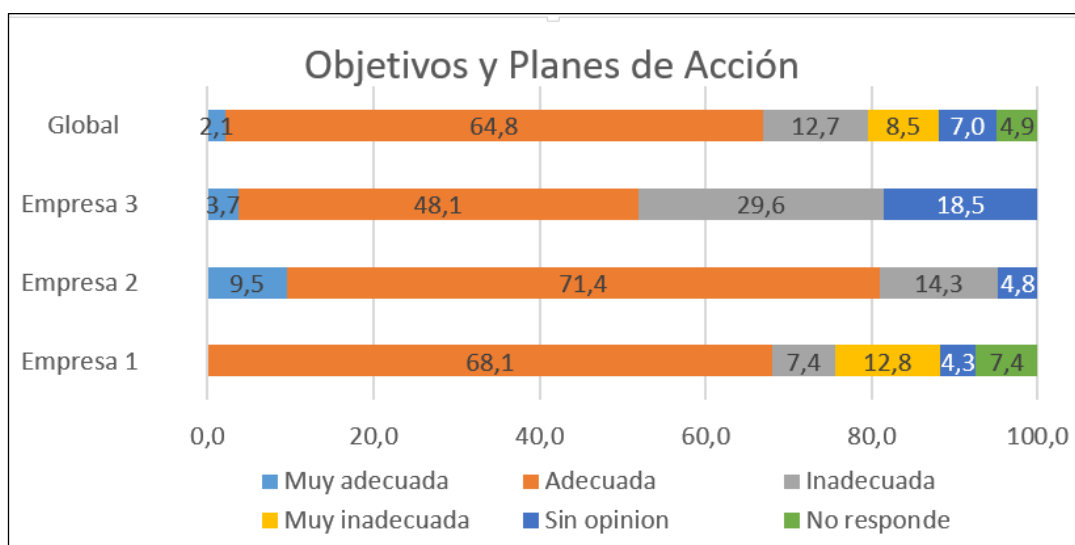


Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

Para estudiar la identificación con la filosofía de la empresa, se valora dos parámetros, el primero que tiene que ver con la información que se emite sobre las metas, los objetivos y los resultados de la empresa, y el resultado corresponde al 33.8% que dice si, casi siempre, el 38% dice que lo hace siempre, el 9.2% mantiene que no lo hace y el 8.5% dice que nunca lo hace.

Y el segundo parámetro tiene que ver con la flexibilidad que tiene la empresa para adaptarse a los cambios externos y si se invierte en los trabajadores para enfrentar esos cambios, los resultados de que si lo hace en la mayoría es del 43%, lo hace siempre el 26.1%, no lo hace en la mayoría 10.6% y 7.7% se mantiene en que no se lo hace nunca.

Gráfico Nº 27 Percepción sobre los Objetivos y Planes de Acción de la empresa



Fuente: Encuesta de satisfacción de desarrollo humano
Responsable: Eduardo Silva - Investigador

La percepción de los trabajadores en relación a si los objetivos y planes de acción son o no adecuados, los resultados arrojan que el 66.9% dice que si son adecuados, mientras que el 12.7% y el 8.5% dice que son inadecuados y muy inadecuados respectivamente, un 7% no opina y el 4.9% no responde. Situación que se torna difícil ya que es el 33,1% de trabajadores que no comparte que los objetivos y plan de acción sean adecuados.

Esta relación de 3 de cada 10, se ha mantenido en varios de los indicadores analizados, pero en esta ocasión si los planes de acción y los objetivos no están relacionados con la población trabajadora no se reflejará una orientación empresarial que piensa en el desarrollo de las personas, sino que más bien ha priorizado la tecnología, la infraestructura, la materia prima, etc., lejos de pensar en la escala humana, lo que se traduce en una posible explotación laboral.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En esta investigación partimos por determinar si el desarrollo empresarial de las pymes asociadas a CALTU a través de los programas de gestión organizacional encaminados a la mejora continua a fin de incrementar su productividad y competitividad han logrado también el fortalecimiento y el desarrollo del ser humano de esas organizaciones. Y partimos de la pregunta ¿si el proceso ha sido integral?

Nos propusimos dar respuesta a esta interrogante mediante un estudio que determina el grado de satisfacción de los empleados según indicadores de desarrollo humano en el ámbito organizacional.

Por tanto podemos inferir que el crecimiento organizacional es más satisfactorio que las necesidades humanas. El aspecto humano cada vez va tomando mayor importancia en el campo de las organizaciones promotoras del desarrollo de una sociedad. Estamos conscientes de esta afirmación entendiendo que los diversos actores empresariales deben interactuar a satisfacción no solo

en ambiente que se desempeñan sino también lograr satisfacer sus necesidades básicas en el que el fin último sea el desarrollo del ser.

Tecnología, innovación, procesos, competencia son sinónimos del desarrollo empresarial donde las máquinas son más importantes que la personas, llegando muchas veces a su cosificación. Emprendedores y operarios se necesitan en una suerte de unidad en la búsqueda de un desarrollo integral lo que permitirá la sostenibilidad y la sustentabilidad a través del tiempo, promoviendo una sociedad más equitativa.

Con tal propósito a continuación identificamos los indicadores que promueven el desarrollo humano en el ámbito organizacional de los empleados de tres empresas asociadas a la Cámara de Calzado y Cuero del Tungurahua.

Objetivo 1

Identificar las características de los trabajadores de Pymes que estén en el camino del desarrollo humano integral.

- **Satisfactores**

1. El 71,8% de trabajadores de las Pymes CALTU se encuentran registrados como personal fijo, lo que se presenta una fortaleza, cuando la tendencia en el país es el desempleo. De acuerdo a estadísticas significativas publicadas por el INEN, en marzo del 2016 la tasa de desempleo alcanzó

el 7,4 a nivel urbano, 2,5 puntos porcentuales adicionales a lo registrado en marzo del año anterior.

2. La necesidad de entendimiento de los trabajadores por parte de los directivos sobre ambientes de interacción formativa refleja que un 65.5% de trabajadores según su percepción están satisfechos ante esta necesidad, como aspiración de todo trabajador para mejorar o superar las situaciones adversas y oportunidades de trabajo.
3. Otra necesidad del ser humano es la participación, estar presente en espacios interculturales o en espacios de encuentro común, es una categoría existencial de “estar” la cual, según las percepciones de los trabajadores encuestados el 67.9% manifiesta estar satisfechos.
4. Referente a la necesidad de Identidad con la empresa es satisfactoria por parte de los empleados, el 84.5% del total de trabajadores manifiestan un sentido de pertenencia y un 91.6% manifiestan estar comprometidos con su rol.
5. Desarrollo de habilidades y oportunidad de ser creativo en la empresa representa el 86% entre satisfechos y muy satisfechos, Según esta percepción se puede concluir que existe el satisfactor en estos dos indicadores de la necesidad de Creación.

Necesidades

6. Se determinó la hegemonía masculina como predominante de la fuerza laboral. La relación es de 7 hombres a 3 trabajadoras mujeres por cada 10 empleados, Esta desventaja por cuestión de género aumenta la brecha de vulnerabilidad en la mujer, lo cual no se considera como desarrollo humano si hay desigualdad de derechos en el ejercicio de las oportunidades laborales. Según datos del INEN, de marzo 2015 y marzo 2016, la tasa de empleo global disminuye en 25 puntos porcentuales para las mujeres y disminuye en 1,3 puntos porcentuales para los hombres. Referente al empleo pleno/adecuado señalado por el INEN es 14,8 puntos porcentuales mayores que las mujeres lo cual es estadísticamente significativo.
7. La fuerza de trabajo en su mayoría es la del grupo de edad de 18 a 30 años, de los cuales (45,8%) de trabajadores han cursado el nivel secundario, el 37,3% solo la primaria y apenas el 14,1% han llegado a un nivel superior.
8. La salud preventiva es muy importante en una organización: Las características de salud física los hallazgos mayoritarios son el 33.1% que se realizó el último control de salud en los últimos 3 meses, pero en una simétrica relación otro grupo que representa el 30.3% lo hizo dentro del último año. Un 8.5% responde que su último control de salud lo hizo hace más de un año, un 14.1 en los últimos seis meses, el 12,0 en los últimos nueve meses y el 2,1 no responde. Indicadores que señalan una

despreocupante situación de descuido a la salud preventiva tanto de empleado como empleador.

9. El 64,7% del total de trabajadores presenta problemas de salud, lo que indica 7 de cada 10 trabajadores. Entre los principales problemas de salud de mayor impacto se encuentran las alteraciones digestivas, seguidas por las respiratorias. Las mismas que se determinan como enfermedades psicosomáticas de origen multicausal, ya sea producto del estrés laboral, de la calidad de vida de los trabajadores o su poca preocupación por acudir a los servicios de salud de los cuales disponen.
10. Otro factor que mide desarrollo humano es la capacidad económica de las personas, en la investigación se contrasta estos dos indicadores económicos ingresos y egresos familiares por mes, notándose claramente que la mayoría de trabajadores encuestados perciben un ingreso igual a un salario básico (76.1%), y el gasto familiar mensual entre 100 y 500 usd representa el 82.4%, lo que indica que el trabajador gasta lo que gana al mes, lo cual no le permite tener un margen de utilidad para el ahorro. Esto se conoce como vivir al día a día, lo que resta posibilidades de desarrollo y crecimiento económico.
11. El desarrollo humano es la satisfacción de la necesidad de vivienda digna y segura (propia), así como la cantidad de miembros por familia, para poder satisfacer todas sus necesidades básicas de alimentación, educación,

vestuario y recreación, la estadística de este indicador es que 4 de cada 10 trabajadores no tienen acceso a vivienda propia.

Objetivo 2

Evaluar, de acuerdo a indicadores de desarrollo humano, al personal que labora en PyMES para determinar el nivel de satisfacción de las personas en la organización.

Satisfactores

12. Referente a las condiciones físicas y ambientales de las empresas estudiadas en el 88.7% de la percepción de los trabajadores son adecuadas y muy adecuadas, es decir, 8 de cada 10 trabajadores trabaja en espacios físicos y ambientales adecuados y a satisfacción del trabajador.
13. En relación a la formación y educación que el trabajador aspira, la percepción es que el 66.9% de trabajadores están satisfechos con la formación que han recibido de la empresa para su desarrollo de su trabajo.
14. En la promoción y desarrollo personal la percepción de los trabajadores sobre su satisfacción en relación al trabajo que desempeña, el 83.8% del total del grupo de trabajadores señalan estar satisfecho.

15. Referente a la retribución que los trabajadores perciben en relación a su trabajo, el 71.2% considera adecuado y muy adecuado, mientras que quienes consideran inadecuada y muy inadecuada su retribución es el 15.5%, con un adicional de 13.3% que no opina y no contesta.
16. En relación al clima organizacional y el ámbito de trabajo la percepción de los trabajadores señalan que el ambiente de trabajo es adecuado correspondiendo a un 76.1% de apreciación.
17. La identificación con la filosofía de la empresa referente a la información que se emite sobre las metas, los objetivos y los resultados de la empresa, y el resultado corresponde al 33.8% que dice si conoce, por lo que se infiere que la filosofía organizacional no es transmitida a sus empleados.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Fomentar el desarrollo humano integral de los trabajadores de Pymes, entendiéndose por integral la gestión organizacional, pero también el aspecto humano de las personas que hacen la organización (ver anexo 2, modelo de desarrollo humano integral).
2. Fomentar la educación que permita aumentar el porcentaje de escolaridad encontrada, dado que los grupos de trabajadores han superado la edad acorde al nivel de escolaridad, a no ser que se apoye a los mismos para completar el bachillerato y/o alguna formación técnica.

3. Implementar programas de salud ocupacional, evaluación de riesgos psicosociales y enfermedades psicosomáticas en el trabajo, mediante la planeación y ejecución de actividades de salud, seguridad e higiene industrial, con el objetivo de mantener y mejorar la salud de los trabajadores en las empresas.
4. Posibilitar el emprendimiento familiar de sus empleados como servicios externalizados a la empresa, como alimentación, vestuario, aseo, etc., que incentiven una nueva fuente de ingreso a la familia del trabajador y de esta manera generar nuevos recursos que posibiliten generar ahorro para futuras inversiones que incrementen su calidad de vida.
5. Es necesario emprender en políticas ocupacionales sostenibles que beneficien tanto a las empresas como a las personas, en tal sentido la denominación de sistema integral de desarrollo humano que deberá sustentarse en satisfactores de desarrollo organizacional y desarrollo humano, por tanto es recomendable implementar el desarrollo de habilidades de liderazgo referente a necesidades y satisfactores humanos como a nivel de subsistencia, vida saludable, protección, entendimiento, espacio común y economía familiar.
6. Fomentar programas empresariales de desarrollo humano, identificando carencias y promoviendo capacidades orientadas a la satisfacción de necesidades humanas.

7. Promover los conocimientos del personal a través de la capacitación continua implementado competencias, habilidades y actitudes para el aseguramiento de la identidad y desempeño del rol en el ámbito laboral.
8. Consolidar una cultura organizacional fuerte fomentando las potencialidades humanas individuales y colectivas, en una suerte de interrelación entre necesidades, satisfactores y productividad. Alineando en una suerte de sinergia los objetivos empresariales con los objetivos de vida de sus empleados, de tal manera que todos los actores crecen.
9. Empezar la integración laboral en igualdad promoviendo el empleo femenino para reducir la brecha de género e igualdad.
10. Educar en el ahorro como hábito con el propósito de organizar sus ingresos, priorizar sus gastos que le permitan una mejor calidad de vida.

• REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta, A. (2009). *AMERICA LATINA en crecimiento*. Extraído, 26, Diciembre, 2015 de <http://www.alainet.org/es/active/29019>

Alkire, S. (2010). *Human Development*. New York: Naciones Unidas.

Asamblea General de las naciones Unidas. (4 de Diciembre de 1986). *Declaración sobre el Derecho al desarrollo*. Recuperado el Miércoles de Enero de 2014, de <http://www2.ohchr.org/spanish/law/desarrollo.htm>

Alvarez Ignacio J, D. A. (2014). El desarrollo sustentable como derecho humano. *GLOBALhoy*, 1.

Cortéz, M. C. (30 de Julio de 2009). *repositorio.uta.edu.ec*. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://repositorio.uta.edu.ec/>

Becerra, M & CAPEIPI. (2003). *Situación y Desempeño de las PyMES de Ecuador en el Mercado Internacional*, 2:21-37.

Benetti, S. (2011). *DFI - Centro de Formación Integral*. Extraído el 20, Noviembre, 2015 de http://www.formacion-integral.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=21:desarrollo-humano-integral-conceptos-basicos&Itemid=3

Camara Nacional de Calzado (CALTU). (2012). Programas, retos y futuro. Extraído el 17, Octubre, 2015 de <http://www.camaranacionalcalzado.com.gob.ec>.

Duran, L. (2011). *Blog de Luis Durán Rojo*. Extraído el 23, Noviembre, 2015 de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/luisduran/2007/07/11/sobre-la-nocion-del-desarrollo-humano/>

Fuster, J. (2013). *Desenvolupament Sotenible*. Extraído el 12, Diciembre, 2015 de http://www.desenvolupamentsostenible.org/index.php?option=com_content&view=article&id=230&Itemid=263&lang=es

- Gastelz, V. (2001). Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas. *Sistemas de Gestión* , 33.
- Gutiérrez, E. & González, É. (2010). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable*. Extraído el 15, Diciembre, 2015 de <https://es.scribd.com/doc/36538309/GUTIERREZ-GARZA-Esthela-De-las-teorias-del-desarrollo-al-de>
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C & Baptista Lucio MP. (2010) Metodología de la investigación. (5a reimpresión).Mexico:Mc Graw Hill. Mexico.
- IESS. (2000 - 2003). *Boletines del IESS*. Quito: IESS.
- López, R & Székely M. (2004). *Pnud Estudio Sobre Desarrollo Humano*. Extraído el 5, Diciembre, 2015 de <http://sic.conaculta.gob.mx/documentos/1006.pdf>
- Márquez, M. (2012). *El desarrollo humano desde la perspectiva integral y su proyección mundial*. [Versión electrónica] Obtenido de <http://www.yorku.ca/ishd/CUBA.LIBRO.06/DEL/CAPITULO2.pdf>
- Martínez, M. (2009). *Polis Revista Latinoamericana*. Extraído, 15, Diciembre, 2015 de <http://polis.revues.org/1802>
- Max, E & Hopenhayn I. (1986). *Development Dialogue*. Extraído el 25, Noviembre, 2015 de http://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf
- Max-Neef, M.A. (1986). *Desarrollo a escala humana*. Cepaur: Santiago, Chile.
- Melé, D. (1991). *IESE Business School* . Universidad de Navarra. [Versión electrónica] <http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0224.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIP). (2012). Ministerio de Industrias destaca actividad de las Pymes en la economía ecuatoriana. Quito, Pichincha, Ecuador.
- OMS. (2010). Cuestionario mundial sobre actividad física. Ginebra: Departamento de Epidemiología.

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2014). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Extraído el 5, Enero, 2016 de http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml

Press, O.U. (2015). *Oxford Dictionaries*. Extraído el 8, Noviembre, 2015 de Educación: <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/educaci%C3%B3n>

Press, W. (2008). *Definición necesidades y satisfactores*. Extraído el 8, Noviembre, 2015 de <http://definicion.de/vivienda-digna/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2010). Informe sobre Desarrollo Humano. Madrid, España.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). Informe sobre Desarrollo Humano: el PNUD aboga por políticas públicas que reduzcan la vulnerabilidad. Ecuador.

Reátegui, R. (2013). *La noción de desarrollo desde una visión sistémica*. Extraído el 24, Noviembre, 2015 de <https://es.scribd.com/doc/24102412/La-nocion-de-desarrollo-desde-una-vision-sistemica>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. (2013). *Buen Vivir PLAN NACIONAL 2013 - 2017*. [Versión electrónica]Obtenido de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Solimano, P. & Wurgoft, W. (2007). *Centro Internacional de Globalización y Desarrollo*. Extraído el 12, Noviembre, 2015 de <http://www.ciglob.org/inicio/files/WP03%20-%20Solimano,%20Pollack,%20Wainer,%20Wurgaft%20-%20Micro%20Empresas,%20PyMEs%20y%20Desarrollo%20Econ.pdf>

Soto, B. (2010). *Gestión.org*. Extraído 14, Diciembre, 2015 de <http://www.gestion.org/economia-empresa/34853/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/>

Silva, J. d. (2005). *La innovación de la Innovación Institucional*. Quito: Artes Gráficas Silva.

Streeten, P. (1986). *Lo primero es lo primero, satisfacer las necesidades humanas básicas de los países en desarrollo*. Madrid: Tecnos - Serie Banco Mundial.

Vitoria, G. (2001). *Evaluación y mejora de la satisfacción de las personas en las empresas de servicios*. País Vasco: Vasco:23.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE PYMES

El cuestionario que a continuación te proponemos, pretende recoger tu opinión sobre algunos aspectos de tu trabajo, para poder actuar en la mejora de las condiciones en que se desarrolla.

Lee atentamente las preguntas y responde marcando con una **X** el recuadro que corresponda a la opción (sólo una por pregunta) que consideres más coincidente con tu opinión. Si te equivocas, haz un círculo sobre la respuesta errónea y vuelve a marcar con una cruz la correcta.

Las preguntas iniciales nos servirán para diferenciar las respuestas por colectivos, y en ningún caso menoscaban el **Anonimato y Confidencialidad** de tus respuestas, que te garantizamos.

Agradecemos de antemano tu atención y te pedimos la máxima **sinceridad** en tus respuestas, condiciones ambas para que este esfuerzo sea beneficioso para todos nosotros.

PARTE 1: CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU

Características generales:

| | | |
|---------------------------------|--------------|--|
| Seleccione el grupo de su edad? | 18 a 30 años | |
| | 31 a 45 años | |
| | 45 a 65 años | |

| | | |
|----------------------|------------|--|
| Grado de Escolaridad | Ninguna | |
| | Primaria | |
| | Secundaria | |
| | Superior | |
| | Post-grado | |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| Relación de dependencia | Personal fijo | |
| | Personal interino | |
| | Personal temporal (sustitutos y eventuales) | |
| | | |

| | | |
|---------------------|-----------|--|
| Identidad Sexual | Masculino | |
| | Femenino | |
| | Otra | |

| | | |
|----------------------|----------------|--|
| Cargo Ocupacional | Directivo | |
| | Administrativo | |
| | Técnico | |
| | Operativo | |

| | | |
|---------------------------|--------------|--|
| Situación civil actual | Soltero/a | |
| | Casado/a | |
| | Divorciado/a | |
| | Unión Libre | |

| | | |
|------------------------------------|--------------------|--|
| Lugar de Residencia habitual | Urbano | |
| | Urbano Marginal | |
| | Rural | |

| | | |
|-----------------------|----------|--|
| Identidad cultural | Indígena | |
| | Mestiza | |

| | |
|--------|--|
| Blanca | |
| Negra | |

| | | |
|-----------------------|----------------|--|
| Función en la empresa | Directivo | |
| | Administrativo | |
| | Técnico | |
| | Operativo | |

- Características de Salud Física

| | | |
|--|-----------------|--|
| Último control de salud que se realizó | Últimos 3 meses | |
| | Últimos 6 meses | |
| | Últimos 9 meses | |
| | Último año | |
| | Más de un año | |

| | | |
|--|----------------|--|
| Principales Problemas o alteraciones de salud actuales | Digestivas | |
| | Respiratorias | |
| | Motoras | |
| | Nerviosas | |
| | Circulatorias | |
| | Dermatológicas | |

| | |
|---------------|--|
| Peso (Libras) | |
| Talla (cm) | |

| | | |
|--------------------------|---------------|--|
| Alguna limitación física | M. superiores | |
| | M. Inferiores | |
| | Cabeza | |
| | Tronco | |
| | Ninguna | |

- Características socioeconómicas

| | | |
|---------------------------|---------------|--|
| Nivel de ingresos por mes | Menor al RBU | |
| | RBU (354 usd) | |
| | 2 a 3 RBU | |
| | 4 y más RBU | |

| | | |
|--------------------------|---------------------|--|
| Nivel de egresos por mes | Menor a \$ 100 | |
| | entre \$100 y \$500 | |
| | Más de \$500 | |

| | | | | |
|---------------|--|--------------------------|---------------|--|
| Peso (Libras) | | Alguna limitación física | M. superiores | |
| Talla (cm) | | | M. Inferiores | |
| | | | Cabeza | |
| | | | Tronco | |
| | | | Ninguna | |

| | | | | | |
|-----------------------|------------|--|---|---------|--|
| Su vivienda actual es | Propia | | Número de miembros de su familia inmediata, inclúyase usted | 1 | |
| | Prestada | | | 2 | |
| | Arrendada | | | 3 | |
| | Anticresis | | | 4 | |
| | | | | 5 y mas | |

Parte II: PERCEPCION DE LOS EMPLEADOS Pyme CALTU SOBRE NECESIDADES Y SATISFACTORES DE DESARROLLO HUMANO.

• **Subsistencia**

| | | | | | |
|---|----------------|--|---|----------------|--|
| Considera que su estado de Salud Física es: | Muy adecuada | | Considera que su estado de Salud Mental es: | Muy adecuada | |
| | Adecuada | | | Adecuada | |
| | Inadecuada | | | Inadecuada | |
| | Muy inadecuada | | | Muy inadecuada | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

• **Participación**

| | | | | | |
|--|------------------|--|---|------------------|--|
| Considera que ha sido parte de espacios de participación interculturales | Muy Satisfecho | | Considera usted que ha participado en espacios de encuentro común | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

- Creación**

| | | | | | |
|---|------------------|--|---|------------------|--|
| Considera que ha desarrollado habilidades en usted útiles | Muy Satisfecho | | Siente usted que tiene o ha tenido la oportunidad de ser creativo en su trabajo | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

- Entendimiento**

| | | |
|--|------------------|--|
| Considera usted que en su lugar de trabajo existen espacios en donde usted puede o ha podido interactuar en beneficio de su formación personal | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | |

- Identidad**

| | | | | | |
|--|------------------|--|--|------------------|--|
| Se considera una persona con sentido de "pertenencia" a esta empresa | Muy Satisfecho | | Es usted una persona comprometida con su rol en el trabajo | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

- Protección**

| | | | | | |
|---|------------------|--|--|------------------|--|
| Siente usted que es solidario, y los demás lo son con usted | Muy Satisfecho | | Considera usted que el ahorro es importante para el futuro | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

| | | | | | |
|--|----------------|--|--|----------------|--|
| Siente usted tranquilidad porque goza de la seguridad social | Muy Satisfecho | | Siente tranquilidad por que goza de un trabajo digno | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy | | | Muy | |
| | | | | | |

| | |
|--------------|--|
| insatisfecho | |
| Sin opinión | |

| | |
|--------------|--|
| insatisfecho | |
| Sin opinión | |

- Libertad**

| | | | | | |
|--|------------------|--|--|------------------|--|
| Siente usted que es tratado y goza de igualdad de derechos y oportunidades | Muy Satisfecho | | Goza usted del respeto de los demás, es respetado | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |
| Usted ha desarrollado la capacidad de ser tolerante, y es tratado con tolerancia | Muy Satisfecho | | Siente que usted si puede o podría discrepar en algunas decisiones | Muy Satisfecho | |
| | Satisfecho | | | Satisfecho | |
| | Insatisfecho | | | Insatisfecho | |
| | Muy insatisfecho | | | Muy insatisfecho | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

PARTE III. PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS PyME CALTU SOBRE NIVELES DE SATISFACCIÓN EN EL AMBITO LABORAL.

- Condiciones de trabajo**

| | | | | | | | | |
|---|-----------------|--|--|-----------------|--|---|-----------------|--|
| Las condiciones físicas y ambientales en que desarrolla su trabajo son: | Muy adecuadas | | Las condiciones de seguridad en su lugar de trabajo son: | Muy adecuadas | | Las condiciones relaciona das con horarios y calendario de trabajo son: | Muy adecuadas | |
| | Adecuadas | | | Adecuadas | | | Adecuadas | |
| | Inadecuadas | | | Inadecuadas | | | Inadecuadas | |
| | Muy inadecuadas | | | Muy inadecuadas | | | Muy inadecuadas | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | | | Sin opinión | |

- Formación – educación**

| | | | | | | | | |
|--|---------------------|--|---|---------------------|--|---|---------------------|--|
| La formación que ha recibido para el desarrollo de su trabajo, la considera: | Muy Satisfactorio | | Las posibilidades de formación en su desarrollo personal que ha | Satisfactorio | | La respuesta de la empresa a las necesidades y petición | Muy Satisfactorio | |
| | Satisfactorio | | | Satisfactorio | | | Satisfactorio | |
| | Insatisfactorio | | | Insatisfactorio | | | Insatisfactorio | |
| | Muy insatisfactorio | | | Muy insatisfactorio | | | Muy insatisfactorio | |

| | | | | | | | |
|----------------|--|------------------------------------|--------------------|--|--------------------------------------|------------------|--|
| Sin opinión | | ofrecido la empresa, la considera: | Sin opinión | | de formación de los trabajadores es: | Sin opinión | |
| No he recibido | | | No hay posibilidad | | | No hay respuesta | |

- Promoción y desarrollo profesional**

| | | | | | | |
|--|------------------|---|-------------|--|-------------------|--|
| Usted, en relación al trabajo que desempeña, esta: | Muy Satisfecho | Cree que, con su rol de trabajo, el grado de aprovechamiento de su capacidad profesional, es: | Muy alto | Considera que su empresa ofrece iguales oportunidades de promoción y desarrollo personal | Siempre | |
| | Satisfecho | | Alto | | Si, en la mayoría | |
| | Insatisfecho | | Bajo | | No en la mayoría | |
| | Muy insatisfecho | | Muy Bajo | | Nunca | |
| | Sin opinión | | Sin opinión | | Sin opinión | |

- Reconocimiento**

| | | | | |
|--|-------------------|--|-------------------|--|
| En su lugar de trabajo, se valora y reconoce el trabajo bien hecho | Siempre | Se valora a las personas en función de la calidad en el cumplimiento de su rol | Siempre | |
| | Si, en la mayoría | | Si, en la mayoría | |
| | No en la mayoría | | No en la mayoría | |
| | Nunca | | Nunca | |
| | Sin opinión | | Sin opinión | |

- Retribución**

| | | | | |
|--|-----------------|--|-----------------|--|
| La retribución total que recibe en relación a su trabajo es: | Muy adecuadas | Su retribución comparada con la de otras personas de la empresa, es: | Muy adecuadas | |
| | Adecuadas | | Adecuadas | |
| | Inadecuadas | | Inadecuadas | |
| | Muy inadecuadas | | Muy inadecuadas | |
| | Sin opinión | | Sin opinión | |

- Organización y gestión del cambio**

| | | | | |
|---|---------------|--|-------------------|--|
| En general, la organización de su empresa, ud | Muy adecuadas | la empresa ofrece estabilidad laboral para sus | Siempre | |
| | Adecuadas | | Si, en la mayoría | |

| | | | | | |
|---------------|-----------------|--|--------------|------------------|--|
| la considera: | Inadecuadas | | trabajadores | No en la mayoría | |
| | Muy inadecuadas | | | Nunca | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

| | | | | | |
|--|-----------------|--|---|-------------|--|
| Para ud, la coordinación y comunicación entre servicios de su empresa, es: | Muy adecuadas | | Los esfuerzos realizados por su empresa para mejorar su funcionamiento son: | Muy altos | |
| | Adecuadas | | | Altos | |
| | Inadecuadas | | | Bajos | |
| | Muy inadecuadas | | | Muy Bajos | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

• **Clima organizacional / clima de trabajo**

| | | | | | |
|--|---------------------|--|--|---------------------|--|
| En general, la relación y la colaboración entre compañeros por razones de trabajo, es: | Muy Satisfactorio | | En general, usted considera que el ambiente de trabajo es: | Muy Satisfactorio | |
| | Satisfactorio | | | Satisfactorio | |
| | Insatisfactorio | | | Insatisfactorio | |
| | Muy insatisfactorio | | | Muy insatisfactorio | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

• **Comunicación interna**

| | | | | | |
|--|---------------------|--|--|---------------------|--|
| La empresa considera las sugerencias y aportes de los trabajadores, (escuchadas y hay respuesta) | Muy Satisfactorio | | La empresa facilita información suficiente y adecuada para ejecutar los trabajos | Muy Satisfactorio | |
| | Satisfactorio | | | Satisfactorio | |
| | Insatisfactorio | | | Insatisfactorio | |
| | Muy insatisfactorio | | | Muy insatisfactorio | |
| | Sin opinión | | | Sin opinión | |

• **Identificación con la filosofía organizacional**

| | | | | | |
|--|-------------------|--|---|---------------|--|
| La empresa mantiene informado a sus trabajadores sobre metas, objetivos, | Siempre | | Los objetivos y los planes de acción de la unidad de trabajo son: | Muy adecuadas | |
| | Si, en la mayoría | | | Adecuadas | |
| | No en la | | | Inadecuadas | |

| | | |
|------------|-------------|--|
| resultados | mayoría | |
| | Nunca | |
| | Sin opinión | |

| | |
|-----------------|--|
| | |
| Muy inadecuadas | |
| Sin opinión | |

| | | |
|---|-------------------|--|
| Su empresa, es flexible a los cambios externos e invierte en su personal para enfrentar los cambios | Siempre | |
| | Si, en la mayoría | |
| | No en la mayoría | |
| | Nunca | |
| | Sin opinión | |

Su empresa se preocupa en el mejoramiento continuo de la calidad y propone acciones

| | |
|---------------------|--|
| Muy Satisfactorio | |
| Satisfactorio | |
| Insatisfactorio | |
| Muy insatisfactorio | |
| Sin opinión | |

MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO DE CALTU

Modificado previa autorización del autor: Miranda Castillo Robert. Universidad de San Marcos, Perú.

